الجمهـوريـــة الجزائـــريـــة الديمقـــراطيـــة الشعبيـــة
وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلمـــي
جامعـــة منتوري – قسنطينـــة –
كليـــة العلـــوم الإقتصادية وعلـــوم التسييـــر

رقم التسجيل:
الشعبة: تسيير الموارد البشريـــة

سيـــاســـات تسييـــر المـــوارد البشريـــة بالجمـــاعـــات المحليـــة

دراســـة حالـــة بولايـــة ميلـــة

مذكـــرة مكملـــة لنيـــل شهـــادة المـــاجستيـــر فـــي علـــوم التسييـــر

من إعـــداد الطـــالب:
عـــقـــون شـــراف

تحت إشـــراف الدكـــتـــور:
بوخمخـــم عـــبد الفـــتـــاح

أمام أعـــضاء لجنـــة المناقـــشـــة

- د/ موســـى زهيـــة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة	رئيسا
- د/ بوخمخم عبد الفـــتـــاح	أستاذ محـــاضر	جامعة قسنطينة	مقررا
- د/ مبيروك محمد بشيـــر	أستاذ محـــاضر	جامعة جـيجـل	عضوا
- د/ باديســـي فهيمـــة	أستاذ محـــاضر	جامعة قسنطينة	عضوا

السنـــة الجـــامعيـــة: 2006-2007

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما وسدد خطاهما، الذين لن أنس فضلهما ما حييت

إلى الإخوة : سامي، سمير، نجيب

إلى الأخت أحلام

إلى كل أفراد العائلة كبيرا وصغيرا كل باسمه

إلى: غيشي عبد العالي، بلحاج طارق، لفايدة عبد الله، لحبيب، الوافي، سفيان، نبيل، وكل الزملاء والأصدقاء كل باسمه.

شكر وتقدير

الحمد لله سبحانه و تعالى الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى ونعمة الإسلام وأجملنا بالعافية. وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد عليه أفضل صلوات الله وأزكى التسليم.

وأتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور بوخمخم عبد الفتاح على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه المتواصل في معالجة أفكار البحث. فكان مثالا للأستاذ المهتم، والأستاذ المعاملة، والأستاذ الأخلاق، وزرع فينا معاني إتقان العمل. فليجد هنا أستاذي الكريم كامل عرفاني وتشكراتي الخالصة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لرئيس مكتب مستخدمي ولاية ميلة وكافة الموظفين على المساعدات والتوضيحات والمعلومات المقدمة التي ساعدونا بها في إنجاز هذا العمل. كما أتوجه بشكري إلى كل من أمدنا بيد العون من قريب أو من بعيد.

فـــهـــرس المـــحـــتـــويـــــات

مقـــدمـــــة

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثيـــر مـــن المســـيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافســـة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقـــدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ المـــوارد البشـــرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها.

هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاضـــها وتحريكهـــا وتنشـــيطها وتطويرهـــا وتحفيزها على البدل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقهـــا، وذلـــك مـــن خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقـــديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

ولقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيرا كبيرا في قيم المجتمع، والتي انعكست على نظرة كـــل مـــن الأفراد وأصحاب الأعمال اتجاه بعضهما البعض في العمل، ومن بين أهم المؤثرات التـــي عكســـت هـــذه النظرة، نجد التطور العلمي والتكنولوجي السريع والتغيرات القطاعية والقـــوانين الحكوميـــة والضـــغوط السوقية والتغير السريع لأذواق المستهلكين وانتشار ظاهرة العولمة...الخ ، كل هذه العوامل فرضت علـــى المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساســـية لـــلأداء، وهـــذا ضـــمانا للتكيف المستمر مع التغيرات السريعة للبيئة.

وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الإهتمـــام بـــالموارد البشـــرية العاملة بها، فإن هذا الإهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حـــد ســـواء، وذلـــك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة، تتطلب العناية بالمورد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصـــة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها. فالمورد البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبـــر مـــوردا رئيســـيا يجب العناية به والإستثمار فيه، كما أن طريقة معاملته من وقت التحاقه بالمؤسسة إلى غاية تركه لهـــا لـــه الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي وإنجاح مشاريعه التنموية.

والجزائر بما تشهده من تحولات إقتصادية هامة، لاسيما انتقالها من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام والجماعات المحلية بشكل خاص دورا مميزا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء، لأن كفاءة أداء الدولة في وضع وتنفيذ برامجها لمواجهـــة المنافسة العالمية ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، يتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية، وذلك بإعطاء أهمية للوظيفة العامة وتطوير دورها وأساليبها. وتعتبر الجماعـــات المحلية على غرار الولاية التي سنخصها بالدراسة إحدى أهم الأجهزة الإدارية للدولة التـــي تســـاهم فـــي

تطبيق سياساتها وبرامجها، وتسعى إلى تحقيق التوازن الإجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع، والتوازن الإقتصادي من خلال زيادة إنتاجية الموارد البشرية الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الإستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن بأكمله.

الإشـــكـــاليـــة:

بالرغم من الأهمية الإستراتيجية للولاية في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدولة على المستوى المحلي، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون الأداء الفعال لمواردها البشرية، هذه المعوقات تغذيها الكثير من العوامل التي تحد مثلا من فرص توظيف أحسن الأفراد وتنمية مهاراتهم وتطويرها من جهة، وتزيد من حدة الصراعات والنزاعات بين مختلف الأسلاك، وانتشار ظواهر التسيب والإهمال وهدر الموارد من جهة أخرى، وكل هذا يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف التي من أجلها تم استحداث الولاية كجماعة محلية للدولة.

ونظرا للإهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع إصلاح أجهزة وهياكل الدولة الجزائرية لا سيما الولاية منها، والذي يمر حتما بكيفية إصلاح وترقية مواردها البشرية، يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي :

" ما هو واقع تسيير الموارد البشرية في الولاية الجزائرية ؟"

و لعل هذا التساؤل يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يتطابق نمط تسيير الموارد البشرية في الولاية الجزائرية مع الإطار النظري المتعارف عليه بين الباحثين والمفكرين المختصين في هذا المجال ؟
- ما هي الأهمية المعطاة لإدارة الموارد البشرية في الولاية الجزائرية ؟

الفـــرضيـــات:

ولأجل معالجة الإشكالية المطروحة، نقدم إفتراضات يمكن إثباتها أو نفيها فيما بعد:

- **الفرضيـــة الأولـــى**: لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للولاية لضمان قيامها بمهامها بفعالية؛
- **الفرضيـــة الثـــانيـــة**: تخضع سياسة إستقدام الموارد البشرية بالولاية لإجراءات وممارسات بيروقراطية تؤثر سلبا على مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العامة؛
- **الفرضيـــة الثـــالثـــة**: تعاني سياسة تنمية الموارد البشرية بالولاية من عراقيل عديدة تؤدي إلى نقص برامج تكوين الموظفين وجمود مساراتهم المهنية؛
- **الفرضيـــة الرابعـــة**: تفتقر سياسة تحفيز الموارد البشرية بالولاية لإجراءات عملية فعالة تمكن من تقوية دوافع الموظفين للعمل، بسبب الجمود الكبير الذي يميز هذه الحوافز؛
- **الفرضيـــة الخامســـة**: تتكفل الولاية بالمحافظة على مواردها البشرية وصيانتها كمطلب قانوني وواجب إنساني.

أهمية البحث:

يمكن حصر الأهمية النسبية لهذا البحث، الذي سنركز فيه على الولاية باعتبارها جماعة محلية، فيما يلي: "يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية على مستوى أجهزة الدولة والجماعات المحلية بشكل عام والولاية بشكل خاص من المواضيع التي شهدت إهتماما متزايدا في الدول المتقدمة، ورغم ذلك نلاحظ أن هذا المجال من الدراسة يعاني نوعا من القصور في الجزائر، وتقل الدراسات الأكاديمية في الجامعة الجزائرية في هذا الموضوع واقتصارها فقط على المهنيين، نتيجة طبعا للحساسية الكبيرة للكثيرين إتجاه مصطلح "القطاع العام"، وخاصة وأن لهذه الموارد البشرية دورا كبيرا في بسط سيادة الدولة على إقليم الولاية وتنميته تنفيذا للبرامج الوطنية للتنمية الشاملة، مما يستوجب العناية الكبيرة بتسيير هذه الموارد".

أهداف البحث:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة، هو محاولة إبراز واقع تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية بالجزائر مركزين على الولاية كنموذج للدراسة من خلال:

- التعرف على الأهداف التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في الولاية؛
- التعرف على مدى الأهمية التي تحضى بها وظيفة الموارد البشرية عن طريق تحديد وجودها في الهيكل التنظيمي للولاية؛
- تحديد أهم خصائص تسيير الموارد البشرية بالولاية كما هي في الواقع العملي، وربط ذلك بالإطار النظري للبحث؛
- التعرف على كيفية نظر الموظفين اتجاه سياسات تسيير الموارد البشرية في الولاية؛
- الوقوف على أهم العراقيل والمشاكل التي تحول دون تقديم مستوى جيد من الأداء من قبل الموارد البشرية المستخدمة بالولاية.

منهجية البحث:

من أجل ذلك، ولبلوغ الهدف موضوع الإشكالية، إتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة. وقد تم الإعتماد على مصادر مكتبية في سبيل تغطية بعض الجوانب النظرية لموضوع البحث، من خلال استخدامنا لكتب ومقالات مختصين سواء في الجوانب النظرية أو العملية للموضوع. مع تركيزنا في الدراسة الميدانية على أسلوب الملاحظة الذي مكننا من توجيه ملاحظاتنا نحو المعلومات التي تفيدنا في البحث، نتيجة لتنقلاتنا المستمرة بين الولاية محل الدراسة والمصالح المكلفة بالوظيفة العامة سواء المركزية منها أو المحلية، إضافة إلى استخدام الوثائق الإدارية الرسمية والقوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال. ولبلورة الدراسة، تم تبني أسلوب المقابلة (فردية وجماعية) مع المديرين والمسؤولين والموظفين في ولاية ميلة، قصد الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها ومقارنتها للتعرف على نمط تسيير الموارد البشرية بالولاية كما هي في الواقع العملي، وربطها بالجوانب النظرية من الدراسة.

تنظيم البحث:

ولإنجاز هذه الدراسة، إرتأينا تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، سعينا من خلالها إلى محاولة تغطية الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع:

حيث قمنا في الفصل الأول بتقديم بعض المفاهيم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وتطورها، كما تطرقنا إلى سياسات تسيير الموارد البشرية كما هو متعارف عليه بين المختصين في هذا المجال، وقد قسمنا هذه السياسات إلى أربعة أقسام، وكلها تجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية؛

أما في الفصل الثاني، الذي يعتبر مزيجا بين جوانب نظرية وتطبيقية، فقد تطرقنا فيه إلى سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مبينين مفهوم الوظيفة العامة باعتباره الإطار الذي يحكم هذا النوع من السياسات، وقد ركزنا على سياسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية كما هو وارد في القوانين والتنظيمات السارية المفعول، باعتباره الإطار العام الذي يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية؛

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لإلقاء الضوء على تنظيم الموارد البشرية بالجماعات المحلية، وأخذنا الولاية كمجال خاص بالدراسة، حيث بينا فيه الجوانب النظرية المتعلقة بمفهومي الإدارة المحلية والولاية في الجزائر، كما قمنا بعرض تشكيلة الموارد البشرية المستخدمة على مستوى الولاية الجزائرية؛

أما الفصل الرابع فقد خصصناه للتطرق إلى واقع سياسات تسيير الموارد البشرية بولاية ميلة، حيث وبعد تقديمنا للولاية وخصائص الموارد البشرية المستخدمة بها، حاولنا رصد الواقع العملي لسياسات تسيير الموارد البشرية ومحاولة الربط دوما بالجانب النظري للدراسة؛

وخلصنا في نهاية البحث إلى نتائج استخلصناها من مقارنة الجوانب التطبيقية بالنظرية للبحث، ثم قمنا بتقديم بعض التوصيات علها تعالج بعض النقائص الملاحظة.

- صعوبات البحث:

ينبغي الإشارة في الأخير إلى العراقيل والصعوبات الكبيرة التي واجهتنا في إعداد هذا البحث، وذلك بسبب نقص المراجع المتخصصة في موضوع الدراسة، وكثرة القوانين والتنظيمات التي تحكم سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية من جهة، ومن جهة أخرى، العراقيل الكبيرة التي واجهناها في إعداد الجانب التطبيقي للموضوع بسبب طبيعة الجماعة المحلية موضوع دراسة الحالة (ولاية ميلة)، باعتبارها وكرا للبيروقراطية في الجزائر، إضافة إلى عدم توفر البيانات الإحصائية الدقيقة وتعارضها في كثير من المرات سواء على مستوى الولاية محل الدراسة، أو مفتشية الوظيفة العمومية بولاية ميلة، أو على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية بالجزائر العاصمة.

الفصل الأول : سياسات تسيير الموارد البشرية

تمهيد: رغم التقدم الفني والتكنولوجي الكبير الذي ما فتئ يشهده العالم، إلا أن أغلب المؤسسات ما زالت تعتمد وبدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بفعالية على المجهودات البشرية ومدى نوعية العلاقات المتداخلة والمترابطة لتشكيلتها البشرية، لأن العنصر البشري يبقى أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصورها بدون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر على مجموعة من المباني والمعدات والأموال والآلات فقط التي تعتبر أصولا جامدة بلا روح. وتعتبر وظيفة تسير الموارد البشرية أكثر ارتباطا بباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة من جهة، وبنشاط المؤسسة في حد ذاته من جهة أخرى، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين خصائص الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف باستمرار، الأمر الذي يوجب وضع ما يعرف بسياسات تسير الموارد البشرية، والتي هي عبارة عن مجموعة من المبادئ تختلف من مؤسسة لأخرى تسترشد بها في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف والتحفيز والتنمية وما إلى ذلك، كما أنها عبارة عن وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة الخاصة بالمؤسسة في ميدان تسير الموارد البشرية وكل ما يهم شؤونها، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع هيآت أخرى إعداد هذه السياسات وصياغتها ثم تقديمها في شكل مشروع أولي إلى الهيئة الوصية لمراجعتها ومناقشتها ثم اعتمادها وتبليغها في شكل كتابي للمعنيين بالتنفيذ.

واستعمال مصطلح "سياسة" هو للتأكيد على اختلاف نظم تسيير الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى بحسب نشاطها وتركيبتها البشرية وما إلى ذلك من جهة، وتجسيد حتمية مرونتها للتكيف والتغيرات المحيطة من جهة أخرى، وذلك بهدف الحصول على الموارد البشرية الملائمة وإشباع حاجاتها وطموحاتها وتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وهناك عدة تقسيمات لسياسيات تسيير الموارد البشرية، ولعل الإختلاف بين هذه التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط ويبقى وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وقد ارتأينا تقسيم هذه السياسات إلى : سياسات الإستقدام أو الحصول على الموارد البشرية، سياسة تحفيز الموارد البشرية، سياسة تنميتها، ثم سياسة صيانتها أو المحافظة عليها.

المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية

ينبغي في البداية إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وتطورها وكيفية انتقالها من وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة لتسيير الموارد البشرية، وصولا إلى أهم التوجهات الحديثة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وذلك سعيا للتفرقة والتمييز بين بعض المفاهيم الكثيرة الاستعمال المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة وبمجال العمالة بصفة خاصة، حيث أن هناك خلطا بين هذه المفاهيم الأمر الذي ينعكس بالضرورة على دلالاتها خاصة وأنها شديدة الصلة ببعضها البعض.

1- مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة:

يمكن تحديد مفاهيم الموارد البشرية والقوى العاملة فيما يلي:

1-1- مفهوم الموارد البشرية: لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والإجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

- " يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد[1]."

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة لمفهوم الموارد البشرية، بكونها تلك العناصر البشرية غير المادية العاملة بالمؤسسة و الموزعة بشكل منظم وقانوني عبر مختلف أجزائها.

- كما تعرف الموارد البشرية "بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظللهم الدولة اجتماعيا، اقتصاديا، سياسيا، تعليميا، تربويا، ... الخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلا أولئك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة غير العاملة، المحالون على التقاعد، وذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة[2]."

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الكلي من منظور الدولة لمفهوم الموارد البشرية بكونها عدد سكان الدولة العاملين منهم وغير العاملين، القادرين منهم وغير القادرين، والراغبين منهم في العمل وغير الراغبين، المقيمين منهم وغير المقيمين،...الخ.

وهناك تعريف آخر اعتمد في تحديده لمفهوم الموارد البشرية على "الطاقة البشرية"، وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاثة فئات[3]: فئة العملين، فئة العاطلين عن العمل؛ فئة الخارجين عن هاتين الفئتين، وهم يعبرون عن فئة العمل الاحتياطية مثل: ربات البيوت اللواتي لا يعملن ولا يرغبن في العمل، نزلاء السجون والمستشفيات، بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانونيا عن العمل،...الخ.
وعليه يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يلي[4]:

الطاقة البشرية = فئة العاملين + فئة العاطلين عن العمل + فئة العمل الاحتياطية.

ووفقا لما سبق، فإن تعريف الموارد البشرية بكونها مجموع سكان الدولة غير منطقي، خاصة وأنها وفقا لهذا التعريف تضم في طياتها أطفالا من جهة، وكبار السن العاجزين عن العمل من جهة أخرى، وهذا تناقض، وعليه يمكن إدراج تعريف أدق للموارد البشرية كما يلي:

- "تشير الموارد البشرية في بلد ما إلى مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسمي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة، وبالتالي فإن الموارد

---

[1] محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين ببئر خادم، الجزائر، 2001، ص، 10.
[2] LAKHDAR SEKIOU, gestion des ressources humaines, les éditions d'organisations, PARIS, 1980 ,P,4.
[3] د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص، 36.
[4] المرجع السابق، ص، 37.

البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة (16 سنة في الجزائر)؛
- كبار السن ما داموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا؛
- العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية"[1].

وعليه فان الموارد البشرية حسب هذا المفهوم تتألف من قسمين[2]:

- **القسم الأول**: يتكون من جميع القادرين على العمل المنتج، ولكنهم لا يعملون ولا يرغبون في العمل ولا يبحثون عنه، ويدخل في هذه الطائفة: ربات البيوت والطلبة المتفرغون للدراسة والمتقاعدون والأشخاص الذين هم بصدد أداء الخدمة العسكرية، ونزلاء السجون والمستشفيات وغيرها من المؤسسات المماثلة، ويطلق على هؤلاء عادة "الأفراد خارج القوى العاملة"؛

- **القسم الثاني**: وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة، وهو ما سنبينه فيما يلي:

1-2- مفهوم القوى العاملة: هناك عدة تعاريف للقوى العاملة، يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

- "إن القوى العاملة تدخل ضمن إطار حجم السكان الفعـــال الذي يعرف بأنه السكان الذين يقعون داخل حدود سن العمل (أي أن أعمارهم ليست دون الحد الأدنى لسن العمل وليست فوق الحد الأقصى لسن العمل)، ويستثنى من هؤلاء ذوي العاهات والأمراض التي تعيق عن العمل المنتج[3]".

يركز هذا التعريف في تحديده لمفهوم القوى العاملة على المستوى الكلي على عنصري القدرة من جهة والسن القانونية من جهة أخرى، ويهمل عنصر الرغبة في العمل، وبالتالي فهو يساوي بين مفهوم الموارد البشرية السالف الذكر والقوى العاملة.

- "كذلك يقصد بالقوى العاملة، تلك الفئة من سكان ذلك البلد، القادرة على العمل والراغبة فيه، وغالبـــا ما تحدد السن الأدنى والأقصى للعمل لأغراض إحصائية (فمثلا، تشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 60 سنة)[4]". وبالتالي فالقوى العاملة تعبر عن جميع الأفراد المتواجدين فـــي سوق العمل، سواء أكانوا يعملون فعلا أم يبحثون عن عمل، وهي تشير إلى قطاعين من السكان:

- قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر؛
- قطاع العاطــلين عن العــمل، القادرين والراغبين و المســتعدين للعمل فـــي الحـــال لكــنهم لا يجدون عملا. وبالتالي فمفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاثة مقومات جوهرية هي[5]: قدرة الفرد علـــى العمـــل، رغبة الفرد في العمل، إتاحة العمل للفرد (وجود الفرد واستعداده للعمل).

وحينما تتكامل هذه المقومات الأساسيـــة، يصبح مفهوم القوى العاملة يتمثل في تلك النسبة من السكان

---

[1] د. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 27، مارس 2006، عبر موقع الانترنيت www.uluminsania.net/b86.htm; utiliser le 20/03/2006 à 10:53, taille: 424 K.O
[2] محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة، 1994، ص ص، 127- 132.
[3] د. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف وآخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص، 57.
[4] د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص،35.
[5] د. نصر الدين عشوي ، موقع أنترنيت، مرجع سابق.

الذين يبلغون سنا معينة، ويعملون مقابل أجر، أو العاطلين القادرين الذين يبحثون عن العمل.

وعليه يمكن وضع المعادلة العامة للقوى العاملة كما يلي[1]:

القوى العاملة = فئة العاملين+ فئة العاطلين القادرين على العمل الذين يبحثون عنه والراغبين فيه.

من خلال ما سبق، يتبين لنا أنه على المستوى الكلي، فالقوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه في حدود سن معينة، سواء أكانوا عاملين أم عاطلين.

- كما يمكن تعريف "القوى العاملة" وظيفيا بأنها:"مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون مركبا معينا من الوظائف، ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية، ويرتبطون بها بعلاقات عمل قانونا وفعلا، بصرف النظر عن درجة اتصال العمل ماديا بنشاط الإنتاج، ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظـيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة تبعا لحجم المؤسسة[2]." يبين هذا التعريف مفهوم"القوى العاملة" على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة، بأنها مجموعة أفراد يرتبطون مع المؤسسة بعلاقــات عقدية، ويتقاسمــون الأدوار والمهام بمقتضى تنظيم، وهو مفهوم لا يختلف عن المفهــوم الأول للمــوارد البشرية.

وعليه، فإن مصطلحي"المــوارد البشرية والقوى العاملة" شديدي الصلة، فعلى مستوى التحليل الكلي نجد أن مفهوم المــوارد البشرية أوسع من مفهوم القوى العاملة، وعلى مستوى التحليل الجزئي (على مستوى المؤسسة) فغالــبا ما يشيران إلى نفس المعنى، لأن المــوارد البشرية الموجودة في المؤسســـة تشير إلى القوة التي يمتلكها العاملون بها. وعليه فإن الموارد البشرية المقصودة بالدراسة في هذا الموضوع هي تلك القوى العاملة المستخدمة بالجماعات المحلية (الولاية) باعتبارها مؤسسة إدارية وليس إقليما جغرافيا بما يحتويه من سكان.

2- مفهــوم إدارة الموارد البشريـــة: اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينيـــة المتكونـــة مـــن مقطعين: "AD" و"Ministrare"، وتعني أداء خدمة للآخرين أو أداء تحقيق غرض معين أو الوفــاء بهــدف محدد، ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثــة اســتخدام كلمـــة "Management" للدلالـــة علـــى البعــد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم[3]، وعادة يمكن أن نميــز بــين مفهومين متكاملين لإدارة المـــوارد البشرية:

- **المفهــوم الأول**: وتأخذ فيه "الإدارة" معنى ضيقا وجامدا كدائرة أو وحدة إدارية أو تنظيمية بكــل ما تحتويه من مباني، معدات، أشخاص، ...الخ[4]. وإدارة الموارد البشرية وفقا لهذا المعنى، تشير إلـــى أحــد الإدارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة إداريـــة) المتخصصة بشؤون الموارد البشرية، بمعنـــى أنهـــا الحيـــز الإداري المحـــدود والمختـــص بشـــؤون عمـــال المؤسســـة، وتحكمهـــا في ذلك قـــواعـــد وتشريعـــات

---

[1] د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص، 36.
[2] د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنيت، مرجع سابق.
[3] هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص، 14.
[4] د. سعاد نائف برنوطي، الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص، 16.

وضوابط مقررة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطــات الحكومية في الدولة[1].

- **المفهــوم الثاني**: وتأخــذ فيــه"الإدارة" معنى أوســع، وتشير إلى جميع الواجبــات والوظــائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساتــه الرئيسية، وتوفير ما يلزمــه مــن معــدات، وإعداد تنظيميه واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين فيه[2]. وتسعى للتوصل إلــى الهــدف المحــدد بأفضــل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها، وذلك عن طريق قيادة وتوجيه أنشطــة جماعــة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك[3]. وبالتالي فالإدارة هي تلك العمليــة الخاصــة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من معدات وأفراد وأموال، عــن طريــق تخطــيط وتنظــيم وتوجيــه ومراقبــة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة[4].

وتختص إدارة الموارد البشريــة في معنــاها الواسع بشؤون الإستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء[5].

مما سبق يتضح أن لإدارة الموارد البشرية مفهومين متكاملين و مترابطين، حيث يشــير المفهــوم الأول (الضيق) إلى الشكل التنظيمي أو الإداري الذي تؤدي من خلاله إدارة الموارد البشرية مهامها ووظائفها داخل المؤسسة، في حين يعتمد المفهوم الثاني (الواسع) على الأنشطة والمهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية.

3- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يشير "التسيير" إلى مجموعة التقنيات والمناهج المعتمدة من قبل المؤسسات والتي تسمح بأداء أنشطتها على أحسن وجه[6]، عن طريق تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والرقابة، وذلك باستخدام كافة الموارد التنظيمية من مالية وبشرية ومعلوماتية ومادية وغيرها، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية[7]. ولتسيير الموارد البشرية مفاهيم عدة، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- **المفهوم الأول**: تسيير الموارد البشرية هي وظيفة في التنظيم، تشتمل أساســا علــى الاكتســاب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيــف، التكوين التحفيز، التقييم...الخ[8]. وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية، مسؤولة عن اختيــار العــاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقــاتهم وتنميــة مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقويــة التعــاون بيــنهم وبين زملائهم[9]. والوظيفة هي عموما مجموعة من السلطات والأنشطة والمسؤوليات التي يمارســها الفــرد

---

1 محمد عبد الله، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، دون سنة نشر، ص ص، 8-11.

2 د. محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، دمشق، 1980، ص، 21 – 22.

3 د. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص،10.

4 مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية، تهامة، جدة، الطبعة 1، 1981، ص، 69.

5 محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص ،22.

6 Wikipédia (l'encyclopédie libre), gestion, site Internet: http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion. Dernier modification: 31.03.2003 à 10:33, utilisé le: 29.03.2006, taille: 14.5 K.O

7 مجموعة إدارة الموارد البشرية، الإدارة، موقع انترنيت، www.Mawarid-hr.com ، آخر تعديل 11.08.2005، استعمل في 20.03.2006 على 13:36، الحجم 73.5 K.O .

8 محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981، ص، 28.

9 خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، دون سنة نشر، ص، 10.

شاغل هذه الوظيفة[1]، وهي إشارة إلى أن أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار إدارة الموارد البشرية، بل منها ما يمارس خارج هذه الإدارة من قبل المديرين التنفيذيين.

- **المفهوم الثاني**: "تسيير الموارد البشرية" تعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات،...الخ) وأنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز،...الخ)، تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة[2].

كما يعرف "THOMAS.G.SPATES" تسيير الموارد البشرية على أنها "مجموعة من المقاييس، تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم و للمجموعة التي ينتمون إليها[3]".

وعليه فإن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء[4]، للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالتالي فإن مفهوم تسيير الموارد البشرية يوافق المفهوم الثاني (الموسع) لإدارة الموارد البشرية.

4- تطور تسيير الموارد البشرية:

إن إدارة وتسيير الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والمتعاقبة، التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر تدريجيا في إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون العاملين في المؤسسة، وأصبحت تهتم بإعداد سياسات تسيير الموارد البشرية على أسس علمية، وهنالك العديد من العوامل التي ساهمت في هذا التطور، قد تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن مؤسسة لأخرى، إلا أنها لا تخرج عن نطاق كونها عوامل اقتصادية، اجتماعية، وقانونية، وتكنولوجية، وفكرية وثقافية، وسياسية ... الخ، ويمكن أن نبين بعض مظاهرها فيما يلي[5]:

- التوسع والتطور الصناعي والتعقد التكنولوجي الذي شهده العصر الحديث، وما يتطلبه من موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات والتطورات السريعة في البيئة وفي كافة المجالات؛

- ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة والتعليم أمام الأفراد، الأمر الذي أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة في المؤسسات؛

- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية؛

- ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين، وتلزم المؤسسات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري؛

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور والمزايا مثلا تمثل نسبة عالية ومتزايدة من

---

[1] محمد ماهر عليش، مرجع سابق، ص، 48.
[2] خميس السيد إسماعيل، مرجع سابق، ص، 10.
[3] إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998، ص، 08.
[4] راوية محمد حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999،ص،13.
[5] د. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص، 28.

تكاليف الإنتـــاج؛

- ظهور تيارات فكرية وإدارية نادت بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل، ...الخ.

وعموما يمكن حصر أهم مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية هي[1]:

- **مرحلة الإدارة**: وتعكس الصورة الكلاسيكية لوظيفة تسيير الأفراد في بداية إنشائها قبل الحـــرب العالميـــة الثانية، والتي تميزت بالإدارة التشغيلية المنمطة للوظيفة من خلال السهر على تطبيق التشريعات، حيث يقوم مسؤول تسيير الأفراد بتطبيق تقنيات وإجراءات عمل محددة مسبقا لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة في المدى القصير مثل: تحرير عقود العمل، التوظيف، دفع الأجور، تسيير العطل والتغيبـــات، المفاوضـــــات الجمـــاعية والعلاقـــات مـــع النقابة، ... الخ ؛

- **مرحلة التسيير**: بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بالتسيير التكتيكـــي للوظيفـــة علـــى المدى المتوسط، حيث أصبح مسؤول تسيير الأفراد يتولى اقتراح سياسات تتعلـــق بالجوانـــب الاجتماعيـــة والإنسانية والاقتصادية للأفراد تبعا لتطور نشاط المؤسسة، بمعنى أنه أصبح يأخذ بعين الاعتبار انعكاســـات قرارات المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والتكنولوجي على الأفراد مثل: سياسات التوظيف (مرونـــة مـــدة العمل، عقود عمل محددة المدة)، سياسات التحفيز والترقية، سياسات تسيير التكـــاليف الاجتماعيـــة (مثـــل: التقاعد وحوادث العمل)، سياسات التكوين المتواصل من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيات الجديدة،...الخ.

- **مرحلة التطور (النمو)**: بدأت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات مع ظهـــور مصـــطلح "تســـيير المـــوارد البشرية"، وتتميز هذه المرحلة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة في مجتمع المعلومات، وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

وعليه، ومنذ بداية الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسير الموارد البشرية، وذلك رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد للمؤسسة وليسو مجرد أناس يتحركون ويتصـــرفون فقـــط علـــى أســـاس مشاعرهم وعواطفهم، حيث أن مصطلح"وظيفة تسيير الأفراد" يغلب عليه الطابع الكمي الذي يعتبـــر الفـــرد كتكلفة يتعين على المؤسسة ضغطها عن طريق تخفيض تعداده والتحكم في كتلة الأجور، كما يجب عليها أن تتعامل مع الفرد على المدى القصير لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكييف. فـــي حـــين أن المفهوم الحديث للوظيفة "تسيير الموارد البشرية"، فيغلب عليه الطابع النوعي (الكيفي) الذي يقوم على[2]:

- إن الفرد مورد وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصـــة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكييف لتميزها بهامش للتصرف الذاتي ؛

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارســـات لإشباع الحاجات المتنوعة للمورد البشري (الاجتماعيـــة منها والاقتصادية والنفسية... الخ) من جهة، ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى على السواء.

وبالتالي فإن المفهوم الحديث للوظيفة يقوم على التخصص في تسييـــر الموارد البشريـــة بهدف بناء

---

[1] J. M. Peretti, gestion du personnel, édition vuibert, Paris, 1983, P, 7-8.

[2] د. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ،47.

تنظيمات يكون فيها المورد البشري المحور الأساسي للأداء والكفاءة الإنتاجية، ويمكننا إبراز الفرق بين الفرد كتكلفة والفرد كمورد فيما يلي[1]:

الفرد تكلفة	**الفرد مورد**
قيد	فرصة استثمار
تخفيض	تعظيم
المدى القصير	المدى الطويل
النتائج	توفير الوسائل + النتائج
الكم	الكيف (النوع)
غير قابل للتكييف	قابل للتكييف
غير مرن	مرن
تابع	مستقل

5- توجهات حديثة في تسيير الموارد البشرية:

تتجه المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة بشكل عام، عن طريق النظر إلى الأفراد كموارد و ثروات لا تضاهى، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولا و تكاملا مع باقي الإدارات الأخرى و الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و ذلك بتبنيها لتسيير إستراتيجي للموارد البشرية مستندا إلى نظم معلومات عصرية يراعي التحولات السريعة في المحيط.

5-1- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

إن "الإستراتيجية[2]" هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة[3]، بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية[4].

ولقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح "الإستراتيجية" في مجال تسيير الموارد البشرية، وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل، وهذا استجابة للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة، واقتناعا منها بالصلة المباشرة للموارد

---

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص ص، 37-39.

[2] يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية "strates" التي ارتبط مفهومها بوضع الخطط العامة والمعارك والحروب، وإلى كلمة "Ageïn" التي تعني القيادة "conduire" أي فن تنسيق مجموعة قوى الدولة (السياسية، العسكرية، الاقتصادية، المالية، الفكرية،... الخ) من أجل قيادة حرب، تسيير أزمة، نشر السلم،...الخ، عن :

Wikipédia, statégie, http://fr.wikipédia.org/wiki/strat%C3A9gie, modification 28-03-2006, Taille 127 K.O

[3] د. العربي، دخموش، نظرية الاستراتيجيات الدولية، جامعة التكوين المتواصل، قسنطينة، 2004/2003، عبر موقع الانترنيت: http://www.Ufc.dz.com/cours-DREL/3eme% 20 DREL/envoi1.doc

[4] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص ،54.

البشرية بنجاح استراتيجيات المؤسسات من جهة أخرى[1].

يشير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد استراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة[2]. وبالتالي فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف حسب RANDALL SHULER من خلال[3]:

- تحقيق التكامل التام بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الاستراتيجية؛
- ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية؛
- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي؛
- التكيف والتغيرات السريعة للبيئة.

وعليه، فإن استراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلا بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء، ...الخ، وذلك سعيا منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتنميتها، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة من جهة، واستغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى[4]. ولتحقيق ذلك، يجب أن تستند استراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمورد البشري في المؤسسة.

إن نظام المعلومات هو ذلك النظام الفرعي بالمؤسسة الذي يتواجد فيها بفعالية وتسند إليه عملية جمع وفرز وتصنيف وتحليل وتخزين كافة البيانات التي تكون المؤسسة في حاجة إليها، واستخلاص المعلومات الفعالة منها ونشرها وإرسالها إلى متخذ القرار بالقدر الذي يتفق مع احتياجاته، و بالدقة و النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب[5].

ويستمد نظام المعلومات تسميته أصلا من مصطلح " النظام **SYSTEME**"، الذي هو عبارة عن مجموعة من المكونات والأجزاء والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتعمل مع بعضها ككيان واحد لتحقيق أهداف مشتركة، ويأخذ الاتجاه الحديث بأن كل الأنظمة هي مفتوحة، تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات في ظل بيئة محيطة متغيرة، مع ضمان التعديل المستمر لمدخلات النظام عن طريق التغذية

---

1 J. M. Peretti, Ressources humaines, edition vuibert, Paris, 2000, P,40.

2 رواية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص ، 345 – 346.

3 رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، 159.

4 بديسي فهيمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2، 2004، ص، 226.

5 د. محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص، 134.

العكسية (FEED BACK) التي تسمح بالتحقق من مدى تحقيق أهداف النظام[1].

ويتكون كل نظام معلومات من مجموعة من الأنظمة الفرعية الوظيفية التي تعمل بدورها بصفة مترابطة ومتكاملة ومتناسقة لتحقيق الهدف المشترك لنظام المعلومات بصفة خاصة، والمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا بصفة عامة، وهذا عن طريق توفير مجموعة من المعلومات الأولية التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومعرفة وتدعيم مراكز ضعفها داخليا، ومن بينها: نظام المعلومات التسويقي، المالي والمحاسبي، نظام المعلومات الخاص بتسيير الإنتاج، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية.

ويشير نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إلى الطريقة التي نقوم من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد والوظائف، بمعنى القيام بإجراء منظم لجمع وتخزين ومعالجة البيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها[2].

كما يشير أيضا إلى ذلك النظام المفتوح الذي يتأثر بالمتغيرات البيئية ويعتمد في تشغيله على كل ما تنتجه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من حاسبات الكترونية وبرامج، ويهدف إلى تجميع وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتنظيم[3].

وعليه فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يصمم للقيام بوظيفة تسيير الموارد البشرية، ويتكون من أفراد وأجهزة و برمجيات وإجراءات وقواعد بيانات، ويهدف إلى جمع و تحليل وتخزين ومعالجة البيانات من أجل توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه[4]، وبالتالي فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يرتكز على ما يلي[5]:

- **قاعدة بيانات**: وتشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها، وتساعد في أعطاء مخرجات لهذا النظام؛

- **إدخال بيانات**: عن طريق جمع البيانات، ثم تقييمها من حيث مدى كفايتها وجودتها وصحتها وصلاحيتها، واكتمالها ومناسبتها وحداثتها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله، ثم إدخالها في نظام التشغيل وحفظها في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة، مع تحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على تحديثها باستمرار حتى تكون جاهزة للمعالجة؛

- **الإسترجاع**: لا بد من استرجاع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة عند طلبها، وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصداقية والموثوقية عالية في المعلومات المسترجعة من النظام، لذلك يجب

---

[1] عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص، 50.

[2] Robert Reix, système d'information et Management des organisations, édition Vuibert, 4ème édition,paris, 2002, P, 127 -128– 129 -167-168 .

[3] wikipédia, systéme d'information de gestion des ressources humaines, http:fr.wikipédia.org/wiki/syst%c3%a8me –information-de-gestion–des-ressources-humaines D.M:02/03/2006 à 23:54,Taille: 24.9 K.O

[4] J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 50-51.

[5] د. محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص ص، 139-142.

مراجعة وتدقيق البيانات قبل الإدخال لتكون المخرجات صحيحة؛

- **جودة المعلومــات**: وهي عملية التأكد المستمر من جودة المعلومـــات، إذ يجب أن تحدد مستوى معيـــن من الدقـــة والوقت والموضوعية والمعالجة والملاءمة والحداثة للمعلومـــات، حيث لا أهمية للنظـــام الذي لا يأخذ في الاعتبار مستويـــات الجودة المعيارية المحددة؛

- **مركز معلومـــات الموارد البشرية**: ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الأفـــراد المكلفـــين بأنشـــطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل والإجراءات التي تحقق للنظام أهدافه.

5-2- مكانة المورد البشري في الفكر الحديث:

إن التوجهـــات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري فـــي نجـــاح ورقـــي المؤسسات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث، وأصبح ينظر إليه على أنه:

5-2-1- مصـــدر للميـــزة التنافسيـــة :

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها فـــي مركـــز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع احتياجـــات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين، ...الخ[1]، ويستدل على مكانة الموارد البشرية فـــي المؤسســـة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء والممارسين فـــي مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة مـــن المـــوارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الإستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافســـين الآخرين، كما أن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعـــل المـــوارد البشـــرية أهـــم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئـــة الحديثة[2]. كما تشير أيضا دراسات كل من لادو و ولسن (**LADO ET WILSON**)، و بارني (**BERNEY**)، و ريد و دي فيليبـــي (**REED ET DEFILLIPI**)، و رايـــت و مكمهـــان (**RIGHT ET MC MAHAN**)، إلـــى أن المؤسســـات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، استطاعت دخول أســـواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظـــا نتيجة تطوير مواردها البشرية للإستراتيجيـــات الهامـــة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة[3]. كل هذا زاد من إدراك المؤسســـات بالأهميـــة الكبيرة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوســـائل منها[4]:

- الاختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف؛
- إعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيات الحديثة للإنتاج والاتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام؛

---

[1] د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص ص، 13-15.

[2] د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص ، 23-24.

[3] د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص، 57-58.

[4] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 24.

- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه..الخ.

5-2-2- شريك عمل استراتيجي PARTENAIRE STRATEGIQUE :

حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة[1].

5-2-3- مصدر للقيمة المضافة:

إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنمية كفاءاتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية[2]، وبالتالي فان طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال عقلنة ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال واستعمال المناولة من الباطن لتأمين بعض الأنشطة وغيرها من جهة، وتثمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة ويساهم بالتالي في خلق قيمته مضافة من جهة أخرى[3]، بالنسبة للمؤسسة والعمال والعملاء على حد سواء، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة[4]، كما نشير هنا إلى المساهمة الكبيرة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة، حيث سهلت وفعلت تطبيقات تسيير الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين، والمكافآت، ... الخ)[5].

المبحث الثاني: سياسة الإستقدام (الحصول على الموارد البشرية)

تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة، وقصد الوصول إلى هذا المبتغى، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها وشروط الإلتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

---

[1] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص، 56-58.

[2] D.P Lepack et S. A. Snell, Virtual HR: strategic Human resource in the 21st century, in "human resource management review", vol 8,N3? 1998, PP, 215-220.

[3] F. Wacheux, le défi de la FRH dans un environnement de création de Valeur accionarial, In "les défis du management, M. Kalika", édition liaison, Paris, 2002, PP, 93-105.

[4] Bessayer des Horts C-H, la GRH est elle créatrice de valeur? Une application au de e-RH, In "revue de gestion des ressources humaines", n°= 46, 2002, PP, 2-5.

[5] F.Laval, GRH et NTIC: enjeux et perspectives, In "revue Française de gestion", n°= 129, 2000 , PP, 80-90.

1- تحليل وتوصيف الوظائف:

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية، فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذا المؤهلات العملية والعلمية والفنية والسلوكية الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف. وينبغي في البداية التوقف عند بعض المصطلحات التي يتكرر تداولها كثيرا عند التطرق إلى تحليل وتوصيف الوظائف منها[1]:

- **المهمة** Mission: هي عبارة عن مجموعة من العناصر والأنشطة والحركات الجزئية المرتبطة زمنيا في الأداء داخل المؤسسة والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة، مثل عملية رفع شيء أو نقله أو سحبه، الكتابة، استقبال المعلومات، الحساب، وكل التصرفات والأعمال اللازمة لأداء عمل معين.

- **العمل** Emploi: وهو مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين.

- **المنصب** Poste: وهو مجموعة المهام والواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين، ويسمى أيضا بالمركز أو الموقع الوظيفي.

- **الوظيفة** Fonction: هي مجموعة من المناصب المتماثلة في مهامها الأساسية ومسؤولياتها وظروف آدائها، والفرق بين الوظيفة والمنصب، يكمن في كون المنصب يؤديه فرد معين، أي أنه يكون متصلا بالشخص الذي يشغله، أما الوظيفة فلها مبدأ عام وليس لها صفة الشخصية، بحيث يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد.

وتتضمن عملية تحليل وتوصيف الوظائف الخطوات التالية:

1-1- تحليل الوظائف: يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها، و المسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وظروف العمل التي تؤدى في إطارها والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها وغير ذلك[2].وتحليل الوظائف يسمح بتجميع كافة

المعلومات عن النواحي المختلفة للوظيفة كمرحلة أولى، و ذلك باستخدام عدة أساليب منها :

- **أسلوب الملاحظة**: هو أسلوب شائع الاستخدام في تحليل الوظائف، حيث يقوم مختص أو أكثر بملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي العمل بشكل مباشر، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها عن النواحي

---

[1] - د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ، 138- 139.
- د. علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 69-70.
- بوشريبة محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003، ص، 51.

[2] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص، 29.

المختلفة للوظيفة، وقد يتم أيضا استخدام أسلوب التصوير للحصول على صور تفصيلية لأداء الأفراد للأعمال.

وتتم الملاحظة خلال فترات زمنية طويلة نوعا ما، كما قد تمتد إلى فحص المواد والأدوات والوسائل والأجهزة التي يستخدمها العامل للقيام بعمله، ويعد هذا الأسلوب ملائما لجمع المعلومات عن الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية المتكررة التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، وهي غير ملائمة عندما يتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية التي يصعب قياسها وملاحظتها.

ومن مزايا هذا الأسلوب، أنه يسمح بتوفير بيانات سريعة ومن الواقع عن العمل وسلوك القائم به، إلا أن شعور العاملين بأنهم تحت الملاحظة قد يؤثر في جودة وموضوعية المعلومات المجمعة، إضافة إلى أنه أسلوب عالي التكاليف ويستغرق وقتا طويلا[1]، لهذا فتعتبر الملاحظة غير كافية لوحدها، ويتم الإستعانة عادة بطرق أخرى في تجميع المعلومات عن الوظائف.

- **أسلوب المقابلة**: هناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن الوظائف وهي:

- المقابلة الفردية مع كل شاغل وظيفة على حدة؛

- المقابلة الجماعية مع مجموعة من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة، وتستخدم في حالة وجود عدد كبير من العاملين يؤدون وظائف متشابهة، حيث يعقد القائم بالتحليل جلسة جماعية للعاملين بهدف التعرف على النواحي المختلفة للوظيفة؛

- المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضوع التحليل.

ويعتمد أسلوب المقابلة على توجيه الأسئلة إلى من تشملهم المقابلة لتجميع المعلومات عن واجبات العمل والمسؤوليات وطريقة التنفيذ وظروف العمل... الخ، و أيا كانت نوعية المقابلة المستخدمة، فإنه يجب أن يفهم العامل المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة، لأنه ينظر إليها على أنها وسيلة لتقييم مستوى أدائه وبالتالي فقد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على دقة ومصداقية المعلومات المجمعية.

وتعد المقابلة من أوسع الطرق انتشارا في تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف، ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا، فهي تسمح بتجميع معلومات عن الوظيفة لا يظهرها أسلوب الملاحظة، إضافة إلى سرعتها وبساطتها في تجميع هذه المعلومات، إلا أن ما يعيب عليها هو ارتفاع تكلفتها والغش و التزوير فيما يقدم من معلومات من قبل العمال، الأمر الذي يوجب التحري الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات[2].

- **أسلوب الإستقصاء**: وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد استمارة أسئلة بدقة، بحيث تغطي جميع المعلومات الواجب جمعها حول وظيفة معينة، وتوزع هذه الإستمارة على العاملين لملئها عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

وقد تكون استمارة الأسئلة تتسم بالنمطية، بحيث يقدم لكل موظف قائمة كبيرة من الواجبات والمهام ويسأل

---

[1] J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 154-155.

[2] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 112-113.

عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا، وإذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق لأدائها مثلا، كما قد تكون استمارة الأسئلة مفتوحة يطلب من الموظف أن يصف الواجبات والمهام الأساسية لوظيفته، و حتى يكون أسلوب الاستقصاء فعالا، يفضل أن تصمم استمارة الأسئلة وفق الطريقتين معا[1].

وتتطلب هذه الطريقة، إلمام المستقصي بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها. وتتميز بسهولة الحصول على المعلومات المرغوبة وإمكانية الوصول إلى عدد أكبر من العاملين في آن واحد، وما يعاب عليها هو صعوبة تعميمها على كل الوظائف، وفي بعض الأحيان، لا تخلو المعلومات المجمعة من التحيز والخطأ.

وعليه فإنه لا توجد طريقة مثلى تستخدم في تجميع المعلومات عن الوظائف، فلكل طريقة مزاياها وعيوبها، والأسلوب الفعال الذي يمكن المحلل من الحصول على أجود المعلومات هو الذي يجمع بين أكثر من طريقة[2].

وبعد تجميع المعلومات والحقائق عن الجوانب المختلفة للوظائف محل الدراسة، تأتي المرحلة الثانية من تحليل الوظائف، وهي تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة لأنها مجرد معلومات مسجلة عن الوظائف لا تظهر في صورتها المجردة طبيعة الوظائف ومستواها، ومن ثم يلزم مراجعة ووضع الحقائق والمعلومات المجمعة في نظام أو ترتيب يعطي معنى واضحا للوظيفة ويحدد أبعادها الرئيسية، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة إلى عوامل يمكن قياسها موضوعيا، وعوامل التحليل هذه هي بمثابة العناصر التي تتكون منها الوظيفة وتسمح بالكشف عن طبيعة عمل الوظيفة ومستوى صعوبتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازم توفرها لشغلها .. الخ، ومن بين هذه العوامل نذكر على سبيل المثال[3]:

- <u>طبيعة العمل واختلاف وتعقد الواجبات:</u> حيث يظهر هذا العامل طبيعة ونوع العمل الذي يؤديه شاغل الوظيفة، واختصاصه، والمهن والحرف التي ينتمي إليها، ...الخ، ولكي يقاس هذا العامل بدقة، يستعان ببعض الأسئلة التي تحدد المسائل التي يجب أن يتناولها التحليل منها مثلا: ما هو الغرض من العمل الذي يزاوله شاغل الوظيفة؟ ما هي المهام المختلفة التي تشملها الوظيفة؟ ما هي الظروف التي يؤدى فيها العمل؟ ما هي الآلات والأدوات المستخدمة في أداء العمل؟... الخ؛

- <u>الرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة:</u> ويوضح هذا العامل حدود الإشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة، وتطرح الأسئلة التالية مثلا كمرشد للتحليل: ممن يتلقى شاغل الوظيفة التعليمات الصادرة إليه؟ ما نوع هذه التعليمات وهل تصدر بصفة عامة أم مفصلة؟ هل الإشراف الواقع على الوظيفة فني أم إداري؟ ما هي وسيلة المراقبة المفروضة على شاغل الوظيفة؟...الخ؛

- <u>إضافة إلى عوامل أخرى</u> مثل: إشراف الوظيفة على أعمال الغير، الإتصالات والعلاقات الشخصية،

[1] المرجع السابق، ص، 117.
[2] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 31.
[3] د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2003،ص ص ، 71-77.

المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، ...الخ.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوامل التحليل لا تصلح جميعها لتحليل كافة الوظائف، حيث أن هناك عوامل تصلح لدراسة وظائف معينة، بينما لا تفيد في دراسة وظائف أخرى، ولذلك ينبغي قبل استخدام أي عامل من عوامل التحليل، دراسة هذا العامل نفسه لنقرر ما إذا كان له أثر ووزن في عملية التحليل أم لا.

1-2- توصيف الوظائف: بعد أن يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بالدراسة التحليلية للمعلومات المجمعة عن الوظائف واستبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحا لطبيعة ومستوى الوظائف، ثم تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة النمطية صورة كاملة ومرتبة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها و ما إلى ذلك.

ويعتبر الوصف نتيجة منطقية لتحليل الوظائف، ويكون في شكل مكتوب بعبارات صحيحة ودقيقة وواضحة لا تحتمل الغموض، ولا توجد صيغة نموذجية يمكن الإعتماد عليها في كتابة وصف الوظائف، حيث أن معظم بطاقات وصف الوظائف تضم مجموعة من العناصر منها ما يلي[1]:

- التعريف بالوظيفة: ويضم إسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، الإدارة التي تنتمي إليها، رمز الوظيفة، والفئة الأجرية التي تنتمي إليها؛

- ملخص للوظيفة: ويكون في جمل مفهومة ومحددة تبين مفهوم الوظيفة، هدفها، كيفية أدائها وسائل ممارستها،... الخ؛

- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: ويتضمن هذا الجزء الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة، والمهام التي تتكون منها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى،... الخ؛

- ظروف العمل الطبيعية التي تمارس في ظلها الوظيفة مثل الحرارة، الرطوبة، ...الخ؛

- مواصفات شاغل الوظيفة مثل: المستوى العلمي، الخبرة، السن، الجنس، مواصفات الشخصية،...الخ.

ولنتائج تحليل وتوصيف الوظائف استخدامات متعددة، وتزداد أهميتها في المجالات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية، تصميم أنظمة الأجور، الترقية والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية، ...الخ[2]، لذلك يجب القيام بدراسات دورية للوظائف.

2- تخطيط الموارد البشرية:

تعاني الكثير من المؤسسات عامة كانت أم خاصة، من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، حيث نجد إدارات و أقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية، بينما نجد إدارات و أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية ونقص تأهيلها، الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات.

---
[1] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص، 126-130.
[2] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 32.

ويشير تخطيط الموارد البشرية (كما يسمى أيضا التسيير التنبؤي للموارد البشرية) إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، ويستخدم غالبا اصطلاح "تخطيط الموارد البشرية" بشكل واسع لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح والإحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية[1].

2-1- البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية: يحتاج القائمون بخطة الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط، ويمكن تصنيفها وفقا لأكثر من أساس، مثال ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية و حاضرة و مستقبلية، و كذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارجها. وهنا تبرز كفاءة نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في الحصول على هذه البيانات ومعالجتها وتوفيرها في الوقت وعلى الشكل المناسب، ونشير إلى بعض هذه البيانات فيما يلي:

2-1-1- بيانات داخلية[2]: ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولا بد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة وخصائصها و أهدافها ...الخ، ومن بين هذه البيانات:

- <u>بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة و أهدافها والتعديلات المنتظر إجراءها في المستقبل</u>: من المتعارف عليه أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما يوضح مجموعة الإدارات والأقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل قسم، وبذلك يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حاليا بالمؤسسة، إلا أنه قد يتم تطوير التنظيم من فترة لأخرى، عن طريق إجراء عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليتماشى وظروف المؤسسة وتطورها، وعلى القائمين بعملية التخطيط، أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات سترتب عليها إضافة أنواع وظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع و العكس صحيح.

- <u>بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمؤسسة</u>: وحدة البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق، وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين مثلا كما يلي:

- توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم؛
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص؛
- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها؛
- توزيع العاملين حسب السن، الجنس، التأهيل العلمي...الخ.

---

[1] P. Candau, op, cit, p, 174.

[2] د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص، 124-126.

- بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل: مثال ذلك استبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي، حيث قد تقرر المؤسسة مثلا استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد الأجور أو في تسيير المخزون،...الخ، وقد يؤدي ذلك إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية، أو إلغاء وظائف حالية مثل الإستغناء عن بعض أعوان الحسابات.

- بيانات عن النشاط الرئيسي للمؤسسة ومستوى أدائها،...الخ.

2-1-2- بيانات خارجية[1]: ينبغي على القائمين بإعداد خطة الموارد البشرية بالمؤسسة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة و في المجتمع الموجودة فيه، حيث أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، وخاصة على تكوين هيكل الموارد البشرية من حيث أنواعها و أعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة منها:

- بيانات عن سوق العمل: يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة. ومن البيانات اللازم معرفتها مثلا: التخصصات و الأعداد المتاحة منها، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة في السوق، العجز أو الفائض الحالي في الإختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة المتاح في السوق؛

- بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة: يقصد بسياسة العمالة، مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل مثلا عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الإختيار و التعيين، التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، ...الخ، ولكل هذه التشريعات تأثير على سياسة العمالة على مستوى المؤسسة، مثال ذلك أن تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان؛

- بيانات عن سياسة التعليم والتكوين على مستوى الدولة: إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيآت والمؤسسات التعليمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة في سوق العمل من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها المؤسسات المختلفة، يتم تكوين جزء منها من طرف المؤسسة من خلال البرامج التكوينية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات و معاهد التعليم المختلفة و مراكز التكوين، ...الخ.

2-2 مراحل تخطيط الموارد البشرية: بعد تجميع كافة البيانات الضرورية لعملية تخطيط الموارد البشرية ومعالجتها، نمر إلى تحليل المطلوب من الموارد البشرية (الاحتياجات) والعرض منها (المتاح فعلا) خلال فترة زمنية مستقبلية، ثم تحليل الإنحرافات ومحاولة إحداث التوازن بين العرض والطلب باستخدام برامج مختلفة.

2-1-1- التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية (الطلب): يشير تحليل الإحتياجات من الموارد

---

[1] د. صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص ، 127-128.

البشرية إلى تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية و بكفاءات و مؤهلات محددة، بمعنى تحديد المطلوب من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع خلال فترة التنبؤ، و تتأثر احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة بالأهداف و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة خلال هذه الفترة[1].و هناك عدة طرق تستخدم للتنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية (الطلب عليها)، ويرجع اختيار الأسلوب الواجب تبنيه إلى عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل و نوعية الإنتاج والموارد البشرية التي تقوم به و نوع المعلومات المتوفرة، و من هذه الأساليب نذكر ما يلي:

- **أسلوب تنبؤات الخبراء**: تلقى مسؤولية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة هنا على الأفراد المتخصصين والذين لديهم معرفة كافية في تقدير هذه الإحتياجات، و غالبا ما يكون المديرون أكثر معرفة من غيرهم بحاجة المؤسسة أو حاجة أقسامهم و إداراتهم من القوى العاملة للفترة القادمة.

و في هذا المجال من الممكن الإستعانة بمجموعة من المديرين الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له، و هذا الأسلوب يدعى أسلوب "دلفي Delphi"، الذي يقوم على الحكم الشخصي (أو التخمين)، وهو عبارة عن مجموعة مكثفة من الأسئلة لكل خبير (عن طريق سلسلة من الإستبيانات بشأن موضوع أساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العكسية[2].

لنفترض أن مؤسسة معينة تريد تقدير عدد العمال اللازم لفترة مستقبلية، فإن الإجراء يتبع كما يلي[3]:

- اختيار لجنة من الخبراء من حوالي 5 إلى 7 أفراد من المديرين التنفيذيين؛

- توزيع الإستبيان رقم 1 عليهم، ويشمل على عرض للمشكلة ويطلب منهم تعبئة الإستبيان بإيراد أرقام القوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للفترة القادمة بدقة؛

- توزيع الإستبيان رقم 2 مشتملا على المعلومات التي طلبها كل منهم، ويطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى للعاملة، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم بها التوصل إليها، والمعلومات التي يرغب الحصول عليها لبلورة التقدير؛

- تكرار الخطوة الثالثة ثلاث مرات (استبيان رقم 3،4،5) بفاصل فترة أسبوع فيما بين الإستبيان والذي يليه، وفي كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء ملخص أو موجز للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الإستبيانات السابقة، وفي النهاية تستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للفترة القادمة.

وفي هذا الأسلوب، يظهر الدور الفعال للمنسق أو الوسيط: الذي يتولى تجميع الإستبيانات ويقوم بتلخيصها ثم يعيد مرة أخرى توزيع استبيانات جديدة على نفس الخبراء مع تمكينهم من الإطلاع على ملخص الآراء دون أن يكون هناك اتصال أو التقاء مباشر بين الخبراء إلا في حالات الضرورة لتجاوز محطات الخلاف فيما بينهم[4].

---

[1] P. Candau, Audit social, édition vuibert, Paris, 1985, P, 177.

[2] د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنيت، مرجع سابق.

[3] نفس المرجع السابق.

[4] د. حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ، 139-140.

كما يرتكز أسلوب دلفي على نظرية القرار، التي تسمح بالمزج بين مزايا سيرورات اتخاذ القرارات الفردية مع سيرورات اتخاذ القرارات الجماعية، مع تجنب بعض الصعوبات والسلبيات المرتبطة بكليهما، حيث تسعى إلى عدم وجود ظاهرة سيطرة شخص معين على المجموعة من جهة، وإحداث توافق بين آراء مجموعة الخبراء من جهة أخرى[1].

ومن ايجابيات أسلوب دلفي Delphi أنه سريع وسهل التنفيذ إلى حد ما، ومن المفترض أنه يعتمد على المعرفة الواقعية للخبراء أو المديرين للوضع السائد، ومن ناحية أخرى، فلهذا الأسلوب بعض السلبيات، فهو أولا يفترض أن المديرين أنفسهم يقومون بوضع مثل هذه التنبؤات، و إذا لم يفعلو ذلك فهم سيلجأون على الأرجح إلى التخمين عند ملأ الإستبيانات، الأمر الذي يفتح المجال للذاتية والخطأ[2].

- **تخطيط الموارد البشرية باستخدام الوحدات الإدارية**: يتم تقدير العمالة وفقا لهذا الأسلوب انطلاقا من قاعدة الهيكل التنظيمي، أي أن كل مسؤول بإدارة معينة يتولى تقدير العمالة بإدارته، حيث يحدد عدد وأنواع الأفراد الواجب الإستغناء عنهم، والأفراد الذين يتطلب الأمر الحصول عليهم خلال الفترة المقبلة، ثم يرفع كل مسؤول تقديراته إلى الرئيس المباشر الذي يتولى القيام بالتعديل إن تطلب الأمر ذلك، ثم ترفع تلك التقديرات إلى مستوى أعلى، وتستخدم في الأخير في إعداد خطة الموارد البشرية العامة للمؤسسة[3].

- **تقدير الإحتياجات من القوى العاملة حسب عبء العمل**: تختلف طرق تحديد الاحتياجات من العمالة طبعا من مجموعة إلى أخرى من الوظائف في المؤسسة، فالطريقة التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف اليدوية حسب عبء العمل تختلف عن تلك التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف الفنية والكتابية والإشرافية، ويتوقف تحديد الاحتياجات من العمالة لإنجاز عمل معين على عاملين[4]:

- حساب الوقت المطلوب لإنجاز العمل، ويعبر عن ذلك بعدد ساعات العمل اللازم أداءها من قبل نوع معين من الأفراد لضمان تأدية العمل (أو جزء منه)، ونحصل عليه عن طريق معرفة مثلا معدلات الأداء بالنسبة لكثير من الوظائف و بطاقات الوصف خلال فترة محددة؛

- حساب الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل أن يقدمه في المتوسط في اليوم على مدار السنة، ويعبر عن ذلك بعدد الساعات اليومية، ونحصل عليه من معرفة عدد ساعات العمل المقررة للعاملين مع خصم فترات الراحة و الغياب والعطل، ... الخ.

بعد تحديد هذين العاملين، يتم تحديد العدد النوعي المطلوب من الموارد البشرية لأداء عمل معين بقسمة الوقت المطلوب لإنجاز العمل خلال فترة معينة (سنة مثلا) على الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل تقديمه خلال نفس الفترة.

- **أسلوب تحليل الانحدار**: يعد أسلوب تحليل الانحدار من الأساليب الرياضية المعتمدة في التنبؤ

---

1 Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles, pearson éduction, 3 ème édition, Montréal, 2003, P, 171.

2 د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنت، مرجع سابق.

3 عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 72.

4 د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 90-102.

بالاحتياجات من القوى العاملة، ويقوم على محاولة إيجاد علاقة رياضية بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة على الحاجة إلى القوى العاملة والمطلوب منها خلال فترة زمنية قادمة اعتمادا على معلومات إحصائية تاريخية، حيث نحاول أيجاد علاقة بين المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة معينة وهو المتغير التابع (Y) استنادا إلى متغيرات (مثل حجم المبيعات، الدخل الفردي، حجم الإنتاج، ...الخ) وهو المتغير المستقل (X)، ونشير إلى أنه في حالة اعتماد متغير مستقل واحد في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالبسيط، وفي حالة اعتماد أكثر من متغير مستقل في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالمتعدد[1].

2-2-2- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية (المتاح): بعد التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة للفترات المستقبلية، تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس الفترات المستقبلية، حيث تشتمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي على مستوى المؤسسة، وتقدير العرض الخارجي في سوق العمل، وسينصب اهتمامنا هنا على دراسة العرض الداخلي من القوى العاملة.

إن التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل مفصل عن أعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة ونوعية المهارات المحددة المتواجدة بها، وبعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات التي ستطرأ على هيكلة العمالة في المستقبل بسبب حالات التقاعد، الترقيات ، النقل، الغياب، الإقالات، الاستقالات، الوفاة، حوادث العمل،...الخ. ويتضمن تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية ما يسمى بتحليل مخزون المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك عن طريق استيفاء العاملين لنماذج أعدت لهذا الغرض، ثم يقوم المشرفون بمراجعتها للتأكد من دقتها وشموليتها، ومثل هذه التقارير تتضمن قائمة شاملة لجميع العاملين وفقا للإسم، التعليم، التكوين، الأعمال السابقة، الوظيفة الحالية، مستوى الأداء، مستوى الأجور، اللغات، القدرات، العلاقات، المهارات المتخصصة،...الخ.

ومن وجهة نظر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فإن مثل هذه البيانات تعتبر ذات قيمة مرتفعة في تحديد المهارات المتاحة في التنظيم، وهو ما يمكن الإستناد إليه كمرشد في دعم التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة أو تغيير الاستراتيجيات الحالية، وبالتالي فإن الصورة العامة لواقع مخزون مهارات الموارد البشرية يمكن أن يكون مصدرا لمعلومات حيوية تفيد في تحديد التهديدات الحالية أو المستقبلية لمقدرة المؤسسة على الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المخططة[2].

وهناك عدة أساليب تستخدمها المؤسسات في تحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية منها:

- **معدل الغياب**: يشير الغياب إلى الحالة التي تنشأ عن عجز أو امتناع الفرد للإلتحاق بالعمل رغم أنه مسجل في جداول العمل الخاصة بالمؤسسة، والغياب ظاهرة معقدة، تفسر عادة بنفور الفرد من العمل، وله أسباب متعددة ومختلفة، الأمر الذي يوجب الدراسة المفصلة للأسباب الحقيقية وراء الغياب حسب

[1] Shimon.L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, P, 172.

[2] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص، 202، 205.

كل حالة وكل غائب وكل جنس،...الخ[1].

ويحسب عادة معدل الغياب بنسبة ساعات (أيام) الغياب إلى عدد ساعات (أيام) العمل النظرية خلال فترة زمنية معينة، ويستخدم التنبؤ بعدد ساعات (أيام) الغياب خلال فترة زمنية مستقبلية في اتخاذ الإحتياطات اللازمة لسد العجز المحتمل في العمل بسبب هذا الغياب، حيث أن ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي، والذي يتراوح عادة بين 03% إلى 04% بالنسبة لجميع العاملين بالمؤسسة، يشكل تكلفة عالية للمؤسسة حتى لو لم يتقاض العامل الغائب أجرا عن مدة غيابه، حيث أن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير مثلا في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير الأوقات العادية لمواجهة نقص العمالة، وانطلاقا من هذه الآثار السلبية للغياب وأخرى، يتعين على المؤسسة أن تلعب دورا إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن[2].

- **معدل دوران العمل**: يشير دوران العمل إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وإن هذه الحركة تعتبر بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة و مكلفة جدا للمؤسسة. ويمكن حساب معدل دوران العمل وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول إلى المؤسسة والحركة الخارجية أي الخروج منها[3]، ويمكن توضيح هذه الحركات على النحو التالي[4]:

- الحركة الداخلية والتي تأخذ شكل الإضافات أو الدخول إلى المؤسسة بغرض الخدمة، بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين، ويمكن حساب معدل الإضافة أو دخول الخدمة الذي يبين الحركة إلى داخل المؤسسة كما يلي:

$$\text{معدل الإضافة أو دخول الخدمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة لنفس الفترة}} \times 100$$

- الحركة الخارجية التي تأخذ شكل الإنفصالات أو ترك الخدمة، بمعنى إنهاء الخدمة لعدة أسباب منها، الإستقالة، الإقالة، التقاعد، ...الخ، و يمكن حساب معدل دوران العمل كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}} \times 100$$

- كما يمكن حساب معدل دوران العمل كنسبة لمتوسط الأفراد الملتحقين والتاركين كما يلي.

[1] P. Candau, Op, Cit, P, 141-142.

[2] د.جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ص، 202-205.

[3] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 107-108.

[4] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص، 210-212.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{(عدد الأفراد الذين التحقوا بالمؤسسة + عدد الأفراد الذين تركوها)}/2}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}} \times 100$$

إن حساب معدل دوران العمل، قد يعطي للإدارة فكرة عامة عن العمال المنتظر أن يتركوا المؤسسة خلال فترة قادمة، حتى يمكن الاستعداد لهذا النقص، كما يمكن للإدارة أن تقارن معدل دوران العمل في الأقسام أو الإدارات المختلفة وتقارنه أيضا بمعدل دوران العمل الخاص بفرع النشاط الذي تنتمي إليه حتى تحدد وضعيتها بدقة[1]. مع الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون نفس القاعدة المعتمدة في حساب معدل دوران العمل بالنسبة للمؤسسة وقطاع النشاط الذي تنتمي إليه حتى يكون وجه المقارنة موضوعيا.

2-2-3- تحديد أساليب معالجة الانحرافات: بعد التوصل إلى تقديرات الطلب والعرض من العمالة خلال فترة معينة، يقوم القائمون بتخطيط الموارد البشرية بمقارنة النتائج للحصول على الانحرافات، والتي قد لا تخرج عن الحالات التالية[2]:

- **حالة التوازن** (الكمي أو النوعي) للعمالة وهي الحالة المثالية؛
- **حالة الفائض** (الكمي أو النوعي): وهناك عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة حالة الفائض بحسب حالة سوق العمل:
  - فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة (الطلب على القوى العاملة أكبر من العرض)، فعلى المؤسسة إعادة تكوين مواردها البشرية لأعمال أخرى والاحتفاظ بهم لمواجهة حالات ترك الخدمة؛
  - أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة (الطلب على القوى العاملة أقل من العرض)، فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الإستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها مثل: الإستقالة، الإقالة، التقاعد المبكر، إيجاد فرص عمل أخرى،...الخ.
- **حالة العجز** (كمي أو نوعي): هناك أيضا عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة حالة العجز بحسب حالة سوق العمل:
  - فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة، فعلى المؤسسة أن تنشط عمليات التوظيف والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، تكثيف عمليات التكوين وأساليب تحسين الأداء، تنويع الأعمال، استخدام نظام العمل الإضافي، استخدام تكنولوجي مكثف بدل العمال، ...الخ.
  - أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فعلى المؤسسة اعتماد معايير توظيف مشددة لاختيار أحسن الأفراد.

وعليه، فإن تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمواجهة الظروف المتغيرة التي يمكن أن تمر بها المؤسسة، وهو لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، حيث يمكن للمؤسسة من توقع حالات اللاتوازن الكمي والنوعي في اليد العاملة ومواجهتها بإجراءات علمية وعملية لتفاديها وتجنبها قبل

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 76.

[2] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ، 112-113.

حدوثها، والعجز في التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية يظهر غالبا في شكل تكاليف مباشرة أو غير مباشرة تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة، وعليه فتخطيط الموارد البشرية يعتبر حجر الزاوية في دعم فعالية باقي سياسات تسيير الموارد البشرية خاصة ما تعلق منها بالتكوين والتوظيف.

3- التوظيف: بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها.

ويشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى، ومصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف[1].

وتبدأ عملية التوظيف من التساؤل حول هل هناك فعلا حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لا متناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية[2].

ويتم تحرير طلب التوظيف عادة من طرف المسؤول السلمي المباشر لموقع التوظيف، والطلب يعبر عن إشعار بالحاجة مصدر طلب التوظيف، ويتم إرساله إلى مصالح إدارة الموارد البشرية التي تتولى تحليل وثيقة الطلب وتتأكد من الحاجة الفعلية لاتخاذ قرار التوظيف بعد استنفاد كافة الطرق الأخرى لسد العجز (إعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام، الساعات الإضافية،...الخ)، وبعد ذلك يتم تحديد وصف دقيق للوظيفة استنادا لبطاقة الوصف، التي تبين خصائص المنصب وشروط شاغله، وذلك قصد تعبير أدق عن الاحتياجات[3].

3-1- مصادر التوظيف: بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين. وبصفة عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

3-1-1- التوظيف الداخلي: يقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ أليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف

---

[1] Wikipédia, Recrutement, http:// fr.wikipédia.org/wiki/recrutement, D. D.M: 05/06/2006 à 21h52, Taille 24.4 K.O

[2] Bruno Legrix de la salle, Recruter ses collaborateurs, In "Tours DRH", ouvrage collectif sous la direction de J.M. Peretti, édition d'organisation, 2éme édition, Paris, 2002, P, 65-66.

[3] J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 197-198.

الداخلي في الغـــالب عن طريق الترقية، النقـــل أو التحويل...الخ[1].

§ **مميزاته**[2]: - انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي؛

- الإستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

§ **عيوبه**: برغم هذه المزايا، يشوب التوظيف الداخلي بعض العيوب منها[3]:

- إن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساســية والتــوتر بــين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم؛
- قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود و عقم الأفكار وعدم التجديد والإبتكار؛
- إن الأفراد النـــاجحين يرقـــون إلى أن يصلو إلى حد معين لا يقدرون بعده على الأداء بطريقـــة صحيحة (مبدأ بـــيـــتر Peter).

وعليه يجب على كل مؤسسة أن توازن دائما بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخليـــة بالنســبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر لديها معلومات كافيــة عن العاملين بها كجزء من نظم معلومات تسيير الموارد البشرية (مخزون المهارات) من جهة، و أن تحـــاول من جهة أخرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة بهـــا، وأن تسمح للموظف الداخلي أن يتنافس مع المترشـــح الخارجي لشغل هذه الوظائف، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختبار الأفضل لشغل الوظيفـــة ســـواء مـــن الداخل أو من الخارج، كما يتيح هذا الإجراء للعاملين والمسؤولين في المؤسسة أن يرشحوا من يرونه مناسبا لشغلها.

3-1-2- التوظيف الخارجي: قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجا إلى أحـــد المصـــادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خـــاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدودا نســبيا، واللجوء إلى مصادر خـــارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غـــاية الأهمية وذلك للأسباب التالية[4]:

- مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف و الحكم على وضعية المخزون الداخلي مع مـــا هو موجود في سوق العمل؛
- إثراء الإمكانيات الداخلية بدخول عناصر جدد "Le sang nouveau"؛
- عدم وجود المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في داخل المؤسسة.

وهناك عدة طرق تلجأ إليها المؤسسة للإنتفاع من المتاح في سوق العمل منها :

- **الإعلان**: يعد الإعلان عن الوظيفة من أكثر الطرق المستخدمة للتوظيف، حيث جرت العادة وضع إعلانات للتوظيف في الصحف والمنشورات المتخصصة، ويراعى في تصميم الإعلان مجموعة من الشروط تســمح بالتعريف بالوظائف الشاغرة وشروط الإلتحاق بها والفترة الزمنية، ...الخ، كما يجب نشـــر الإعـــلان فـــي

---

[1] Shimon.L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, PP, 189-191.

[2] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 251.

[3] راوية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص، 107.

[4] J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 200.

الصحف والمنشورات التي تستقطب أكبر عدد ممكن من القراء حسب نوع المنصب الموظف له، كما يمكن الإعلان في الوسائل السمعية والبصرية أو على مستوى لوحة الإعلانات داخل المؤسسة والأماكن التي يمر بها أكبر عدد ممكن من العمال والزوار، أو بإرسال مذكرات إعلامية للمشرفين أو الإعلان في الأنترنيت،...الخ[1].

- **المعاهد و الجامعات**: وتعتبر من المصادر الخارجية المباشرة للتوظيف لأنها تعتمد على الإتصال المباشر بالمدارس والمعاهد والجامعات التي تضم أفرادا بمواصفات معينة تحتاجهم المؤسسة، حيث قد تلجأ المؤسسة إلى إرسال مندوبا لها إلى الجامعة لإجراء مقابلات مع الطلاب واختيار عينات منهم لإخضاعهم لأساليب الاختيار، كما قد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب السنوات النهائية بغرض تدريبهم أثناء عطلهم وإعداد مذكراتهم قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج إن استوفوا الشروط الموضوعة. و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف الخارجي في حالات نقص سوق العمل وندرته من بعض التخصصات[2].

- **مكاتب أو وكالات التوظيف**: تساهم مكاتب أو وكالات التوظيف على كافة أنواعها، خاصة كانت أم عامة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل المناصب الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة من جهة، وتسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين باحترافية أكبر من جهة أخرى[3]، وإذا كانت المكاتب والوكالات العامة تابعة للدولة تقدم خدماتها مجانا، فإن المكاتب الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من خدماتها بدفع مقابل.

- **الطلبات الشخصية**: تشكل طلبات التوظيف التي يتقدم بها الأفراد مباشرة أو بالبريد مصدرا خارجيا هاما للقوى العاملة، ولا يمكن التقليل من أهمية هذا الأسلوب خاصة وأن طالبي التوظف يتقدمون بمحض إرادتهم مما يدل على اهتمامهم بالمؤسسة، إضافة إلى أنه أسلوب غير مكلف[4].

- **الفرد المرجعي**:قد تشرك الكثير من المؤسسات بعض أفرادها في عملية التوظيف، وقد تكون هذه العملية رسمية من خلال إتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين. وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص من مزايا ومكافآت، ومن مساوئ هذه الطريقة هو احتمال احتكار عملية التوظيف من قبل أشخاص معينين وميلها الكبير إلى التحيز[5].

- **المؤسسات المنافسة**: تعتبر المؤسسات المنافسة مصدرا جيدا للحصول على عناصر القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة، وتتميز طريقة توظيف الأفراد المتسربين من المنافسين أو الذين تم إغراءهم بالإلتحاق بالمؤسسة بعدة مزايا، حيث قد يكون المنافسون أنفقوا مبالغ معتبرة لتكوينهم و تأهيلهم وتحصل عليهم

---

[1] Christian Ronssau, Recruter des dirigeants et des cadres experimentées, In "tous DRH", Op, Cit, P,77-78.

[2] د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص، 106-107.

[3] د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 254.

[4] د. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 173.

[5] د. علي، غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 91.

المؤسسة جاهزين مباشرة للعمل (الخبرة)، إضافة إلى أنهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات عن سياسات المؤسسات المنافسة[1].

ولكل مصدر من المصادر السابقة وأخرى إيجابيات وسلبيات، ويجب على المؤسسة أن تختار المصدر أو توليفة المصادر التي تمكنها من الحصول على أحسن المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بها، كما يجب عليها أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ثم الحكم عليها بناء على درجة النجاح الذي تحققه في الحصول على الأفراد المطلوبين. هذا وبغض النظر عن كافة طرق التوظيف الخارجي السابقة، فإن للتوظيف الخارجي بشكل عام مزايا وعيوب منها[2]:

- **مميزاته**: - إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة؛

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي؛

- إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة عنها في التوظيف الخارجي.

- **عيوبه**: وبرغم هذه المزايا، إلا أن التوظيف الخارجي له عيوب أيضا منها :

- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل؛

- نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك؛

- انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة.

3-2- الإختيار والتعيين:

بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية واستهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفرادا غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفأ مع فشلها في الإبقاء عليهم. ويشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار[3].

[1] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 96.
[2] د. علي، غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 89.
[3] د.حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 195-196.

3-2-1- معايير الاختيـــار والتعيين :

تشير إلى تلك الخصـــائص والصفــات التي يجب توفرها في المترشح لشغــل الوظيفـــــة اســـتنادا لنتائج توصيف الوظـــائف و تخطيط الموارد البشريـــة، ومن هـــذه المعـــــايير مـــثلا: التعلــيم، الخبـــرة، الصفـــات الشخصية، القدرات الجسميـــة،...الخ. وغالبـــا ما يؤدي الاختيـــار والتعيين الذي يتم على أســـس عملية بدلا من الأسس الشخصيـــة إلى[1]:

- التقليل من معدل دوران العمل و التكاليف الناتجة عنه؛
- تحسين مردودية المؤسسة وتجنب دفع الأجور غير المستحقة؛
- الإقتصاد في التكاليف الخاصة بجميع مراحل التوظيف؛
- ارتفاع الرضـــا الوظيفي لدى العمال وتوثيق الصلـــة بينهم وبين المؤسسة، لكون كل شخص قـــد وضع في مكـــانه الصحيح دون تحيز.

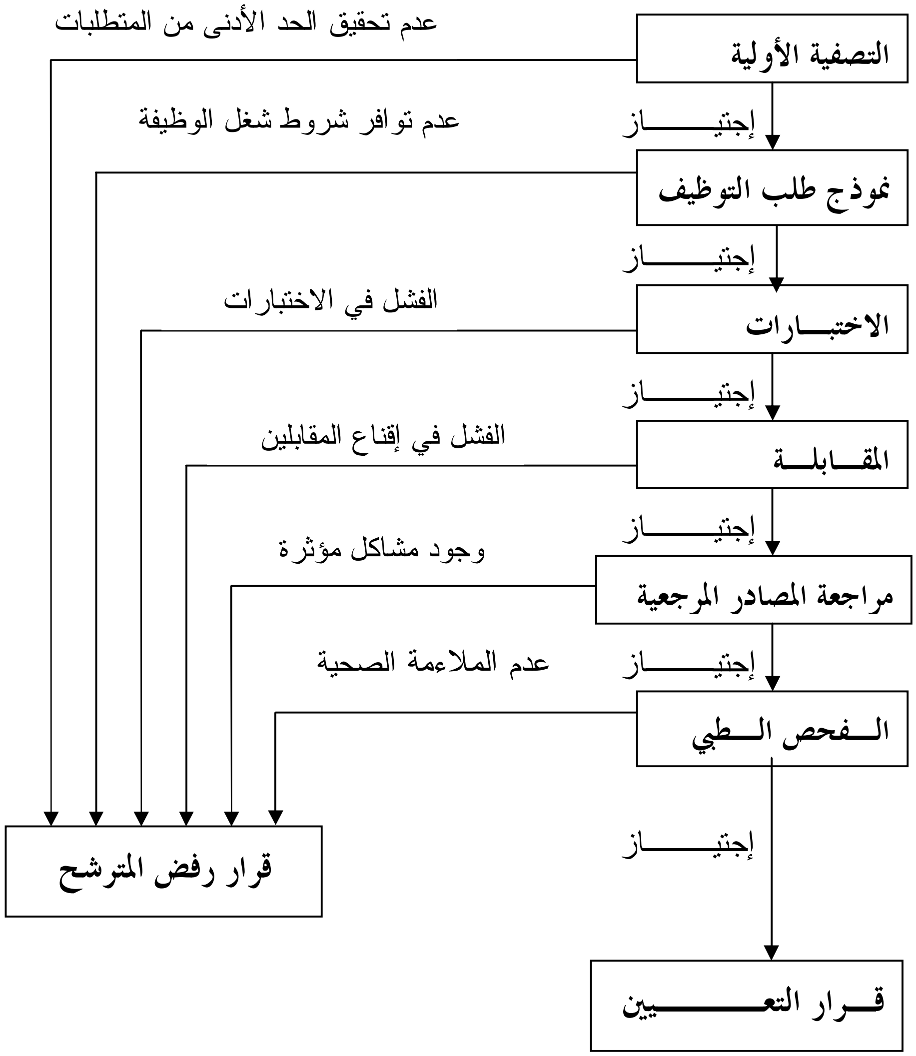
ولقد أصبحت المؤسسات أكثر وعيا بضرورة شغل كل وظيفة بالشخص الذي ليس فقـط قـــادرا علـــى أداء واجباتها، بل الشخص الذي فوق هذا مؤهل مزاجيا لشغل المنصب.

3-2-2- مراحل الاختيـــار والتعيين:

ليس هناك مراحل موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعهـــا كل المؤسســـات في عملية اختيـــار وتعيـــين مواردها البشرية، إذ أن غالبية المؤسسات تستعمل أكثر من وسيلـــة وتخطـــو خطوات متبـــاينة لكي تحصل على معلومـــات كافية عن المترشحين، و لكن في الغـــالب، فإن خطوات عملية الاختيـــار تـــأتي متسلســـلة وتعبر عن محطـــات متقطعة، ولكنهـــا خاضعة لجملة من الإعتبارات قبل صدور القرار النهـــــائي بشـــأن العملية، بمعنى أن كل مرحلة من مراحل الاختيـــار والتعيين هي فضاء لاتخاذ قرار إما بالتوقف واســـتبعاد بعض المترشحين، أو بالإستمرار في عملية تقييم المترشحين الذين يجتازون هذه المرحلة بنجـــاح. و تهـــدف أيضـــا كل مرحلة في عملية الاختيـــار إلى زيادة معرفة المؤسســـة بالمترشح من حيث تـــاريخه وخبراتـــه السابقة وقدراته ودوافعه، ...الخ، بالقدر الذي يسمح لمتخذي القرار بتوسيع نطـــاق معلومـــاتهم عن المترشح قبل اتخاذ قرار الاختيار النهائي، ويمكن أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين فيما يلي.

---

[1] بوشريبة محمد، مرجع سابق، ص، 63.



شكل1: مراحل الاختيـــــــار والتعييــــــــــــن

المصدر: د.جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 269.

- **التصفية الأولية**: من خلال هذه المرحلة يتم الحصول على معلومات تفيد في الحكم الأولي على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة، وتنطوي هذه المرحلة على إجراءين متكاملين هما[1]:
  - فرز الملفات ومراجعة البيانات؛
  - إجراء مقابلة شخصية أولية.

حيث أنه ومن المنطقي في حالة الإعلان الوافي عن التوظيف، تواجه المؤسسة بوجود عدد كبير نسبيا من المترشحين، إلا أنه في ضوء مراجعة شروط التوظيف، قد يتم استبعاد بعض المترشحين مثلا بسبب

[1] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص، 268-270.

عدم كفاية أو ملاءمة المستوى التعليمي، أو عدم ملاءمة السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، إضافة إلى وجود نقائص في تكوين ملف التوظيف، ...الخ. وبالإضافة إلى المراجعة الأولية للبيانات والملفات، فقد يتم عقد مقابلة التصفية الأولية كذلك، وهي أداة تسمح لأخصائي الموارد البشرية لشرح الوظيفة بدرجة أكثر من التفصيل، بما يمكن من مراجعة بعض الأفراد لمواقفهم إما لعدم الجدية أو لعدم الرغبة أو لإدراك عدم القدرة على تحقيق الذات أو الأداء الجيد في الوظيفة، حيث أن عرض المعلومات عن الوظيفة ومتطلبات النجاح فيها في شكل مقابلة علمية تشجع الأفراد غير المؤهلين أو المؤهلين تأهيلا محدودا على الانسحاب الاختياري، دون أن يتحمل كل من الفرد والتنظيم تكاليف ملموسة.

- **نموذج طلب التوظيف**: في حالة توافر الشروط المبدئية اللازمة للتعيين من خلال الفرز والمقابلة الأولية، يطلب من المترشحين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو ما يعرف بالسيرة الذاتية (C.V)، وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص و هادف من طرف المؤسسة، حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك طلب توظيف واحد لجميع الوظائف، وتصميم طلب التوظيف ليس عملية عشوائية، بل يتطلب الأمر إتباع أسلوب عملي في إعداده، لأنه يمثل الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات من المترشح مثل: بيانات شخصية (الاسم، اللقب، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية،...الخ)، بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي والخبرات السابقة، بيانات عن النواحي الصحية والجسمانية، ...الخ، والتي بدراستها تتضح مقدرته ودرجة صلاحيته لشغل الوظيفة[1].

ونشير هنا إلى أهمية دراسة وفرز طلبات التوظيف (أو السيرة الذاتية) للمترشحين، لما لها من ثراء كبير في المعلومات عن المترشح ومطابقتها مع شروط التوظيف، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه أيضا، هو أن العديد من الدراسات بينت عدم مصداقية أغلب المعلومات المصرح بها من قبل المترشحين في سيرهم الذاتية، الأمر الذي يوجب مراجعتها بعناية، ومحاولة الكشف عنها من خلال مراحل الاختيار والتعيين التالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد اختلافا كبيرا بين المسؤولين عن التوظيف في تقييمهم للسير الذاتية، لذلك تلجأ أغلب المؤسسات الرائدة إلى استخدام ما يعرف بطلبات التوظيف المرجحة، بحيث تحتوي على أسئلة استكشافية تتمحور حول التنبؤ بمدى ملاءمة المترشح من خلال وضع علامات أداء لكل معلومة، وتحديد الحد الأدنى من العلامات للقبول كتقييم نهائي للسيرة الذاتية[2].

- **اختبارات التوظيف**: بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الشخص المتقدم للشروط الأولية العامة لشغل الوظيفة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تساعد على كشف قدرات ومهارات معينة تستطيع المؤسسة من خلالها توجيه الشخص للوظيفة التي تتناسب مع هذه القدرات، وهناك أنواع عديدة من اختبارات التوظيف منها[3]:

- اختبارات القدرات و الإستعدادات: و تحاول قياس قدرات الفرد و المهارات الحالية و الكامنة لأداء

[1] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 135-136.
[2] Charles- Henri Dumon, Recruter les meilleurs, Edition d'organisation, Paris, 2005, PP, 97-100.
[3] د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص، 220-225.

عمل معين أو القيام بمهمة معينة أو اكتساب مهارات معينة، ومن أمثلة هذه القدرات و الإستعدادات: المقدرة اللغوية، قدرة الحساب، القدرة على التمييز بين الأشياء، القدرة على تحليل المواقف وإصدار الأحكام...الخ؛

- اختبارات الشخصية: وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه وثقته بنفسه، ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته وما إلى ذلك، ومن هذه السمات مثلا: القدرة على السيطرة على النفس عند الغضب، الاستقرار العاطفي، الموضوعية، الأخلاق، القدرة على القيادة، القيم والدوافع والميول،...الخ؛

- اختبارات الأداء: وتخص المترشحين لوظائف معينة، حيث يطلب منهم أداء الأعمال التي سيكلفون بها فيما بعد على أرض الواقع، بهدف الحكم على مدى إلمام المترشح بكيفية الأداء وقدرته وخبرته في مجال معين مثل: اختبارات الآلة الكاتبة، السياقة، تشغيل الآلات، ...الخ؛

- اختبارات الذكاء: ويهدف إلى قياس مدى ذكاء المترشح ونباهته ورجاحة تفكيره و صحة حكمه على الأشياء وقوة ذاكرته ومقدرته على الملاحظة، ...الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الاختبار أو الاختبارات المناسبة لتقييم المترشحين و مواضيعها تخضع إلى بطاقات وصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، بالإستناد إلى مختصين إن لزم الأمر، ثم استدعاء المترشحين واستقبالهم وتوفير كافة الشروط الضرورية لإجراء الاختبارات[1].

- **المقابلة**: تعتبر المقابلة من الوسائل الأكثر شيوعا لتقييم المترشحين بعد اجتيازهم للاختبارات بنجاح، والمقابلة تهدف إلى الكشف (والتأكد) عن بعض خصائص المترشح التي لا يمكن أن تبينها الاختبارات والتي تعد من مستلزمات شغل الوظيفة، وتأخذ مقابلة التوظيف عدة أشكال منها:

- المقابلة الموجهة (المخططة): وهي النوع المستعمل غالبا في اختيار المترشحين وتقييمهم، حيث يتم إعداد نموذج عام يتضمن عددا من الأسئلة والخطوط العريضة التي يتم مناقشتها في المقابلات مسبقا، الأمر الذي يسمح للمقابل من السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعده على تغطية المعلومات المطلوب معرفتها عن المترشح في شكل منظم[2].

- المقابلة غير الموجهة (غير المخططة): وهنا يتم تحديد البنود العريضة لموضوع المقابلة دون وجود لأسئلة معدة مسبقا يلتزم بها المقابل، حيث يكون له الحرية في طرح أسئلة يرى أنها لازمة لجمع معلومات عن المترشح، مع إعطاء أيضا حرية أكبر للمترشح في الإجابة عن هذه الأسئلة[3].

- المقابلة المختلطة: وهي تجمع بين خصائص المقابلة الموجهة وغير الموجهة، حيث تحدد قائمة الأسئلة مسبقا ولكن لا تعتبر موجهة يسترشد بها القائم بالمقابلة، حيث تعطى له الحرية في توجيهها

---

1 Shimon. L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, PP, 222-224

2 د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص، 180.

3 د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 157.

مع إمكانية الإضافة إلى هذه الأسئلة أو الحذف منها، وفقا لما يراه مناسبا للكشف عن الخصائص المرغوبة. وبالتالي فهذا النوع من المقابلات يتميز بالمرونة ويؤدي إلى إحداث تفاعل بين المقيم والمترشح مما يسهل تحديد مدى ملاءمة الفرد للوظيفة الشاغرة[1].

وينبغي أن نؤكد على أنه يجب أن يكون هناك تخطيطا وإعدادا مسبقا للمقابلة قبل إجرائها، ويتضمن ذلك تحديد الهدف من إجرائها ووقتها ومدتها ونوع المعلومات اللازم الحصول عليها وكيفية توزيع الأدوار أثناء سريان المقابلة بين المقابلين أنفسهم وبين المقابلين والمترشح،...الخ[2].

ولنجاح المقابلة، يجب تحضير الشروط المادية والسيكولوجية لإنجاحها مثل[3]:

- الاستقبال الجيد للمترشحين والتحديد الدقيق لمكان وزمان المقابلة؛
- إشعار مكتب الاستقبالات بتوجيه المترشحين إلى الأماكن المخصصة؛
- إعلام أعضاء لجنة المقابلة مع توفيرهم بكافة المستلزمات؛
- توفير الشروط الضرورية التي تضمن عدم مقاطعة أو تعطيل الحوار كالهاتف والزيارات مثلا؛
- تدوين المعلومات،...الخ.

- **مراجعة المصادر المرجعية**: وتتمثل الخطوة التالية في الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشح، و أصبحت هذه المراجعات أحد الإجراءات الهامة للتوظيف في المؤسسات الحديثة، وقد تتضمن مثلا: الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستويات أدائه وسلوكاته ومبررات تركه للعمل بها، كما قد تتضمن مراجعة بعض زملاء العمل أو المؤسسات التعليمية أو التكوينية و أي مصدر يفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة عن شاغل الوظيفة المرتقب[4].

- **الفحص الطبي**: وتمثل المرحلة الأخيرة في عملية الإختيار، ويكمن الغرض منها في التأكد من سلامة المترشحين ومدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على الوجه المطلوب، ويتم الفحص الطبي للمترشحين لدى جهات طبية متخصصة.

- **إتخاذ قرار التعيين**: يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، حيث قد يمر الفرد بفترة تجريب قبل التعيين النهائي، ويتم اتخاذ قرار التعيين من هيآت عليا في الغالب، ويتضمن هذا القرار بنود عقد العمل (حقوق وواجبات كل من الهيئة المستخدمة والموظف) والذي يتم عرضه للموظف ومناقشته، ويبقى أن يحتفظ هذا الأخير بحق الإستفسار عن كل بند قبل الموافقة عليه وإمضائه.

وعلى العموم، تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة بكل خطوات الاختيار بما فيها اتخاذ القرار النهائي للتعيين، أما في المؤسسات الصغيرة فان صاحب العمل هو من يقوم باتخاذ

[1] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 100.

[2] Charles Henri Dumon, op, cit, PP, 105-108.

[3] Burno LEgrix de la Salle, op, cit, P, 71-72.

[4] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 273.

القرار النهائي للاختيـــار والتعيين، ويبقى كل هذا خاضعـــا للنظـــام المعمول به[1].

3-3- التوجيه والإدمـــاج: بعد اتخاذ قرار التعيين، يتم استقبال الفرد في المؤسســـة، وتتـــولى إدارة الموارد البشرية (أو ممثل عنها) عملية الاستقبـــال وتوجيه الفرد إلى رئيس القسم أو مدير الوحـــدة الإداريـــة التي سيعمل بها، ويزود هذا الأخير الموظف الجديد بمعلومـــات وافـــرة عـــن زملائـــــه والوظيفـــة التـــي سيشغلهـــا وعن طبيعة النشاطـــات التي سوف يقوم بها وعن ظروف بيئة العمل، وقـــد يتحـــدث الموظـــف بدوره عن مستقبله الوظيفي مثلا والفرص المتـــاحة أمامه، ويترك له حرية الاستفسار حول كافـــة المشـــاكل والقضايا التي قد يواجهها أثناء ممارسته للعمـــل المطلوب منه. وقد تستدعي عملية الاستقبـــــال والتوجيـــه إعداد ملف يشمل كافة المعلومات الضرورية عن المؤسسة وتسليمه للموظف الجديد لكي يتعرف أكثر علـــى المؤسسة (مثلا معلومات عن أنواع المنتجات، الأسواق المتعامل معها، مركز المؤسسة في الســـوق، الهيكـــل التنظيمي للمؤسسة، أرقـــام الهاتف الخاصة ببعض الأقســـام، نظام العمـــل واستراتيجية المؤسسة،...الـــخ)، إضـــافة إلى مروره من مكتب لآخر ومن قسم لآخر مع تقديم وثائق تعريفيـــة عـــن الأقســـــام والمصـــالح وطبيعة العلاقـــات الرأسية والأفقية[2].

كما أن إدمـــاج موظف جديد في فريق أو مجموعة عمـــل يأخذ أهمية كبيرة من خــــلال التـــوازن الموجود أصلا داخل هذه المجموعة، وعملية الاتصـــال الأول (الاستقبـــال) هي التي ستحدد شروط العمـــل والتعامل داخل هذه المجموعة وإرادة الشخص في البقاء أم المغادرة، من خلال حكمه على القيم والعــــادات التي تسود هذه المجموعة ولمـــا لا المؤسسة ككل. وبالتالي لـــزاما على المؤسسة أن توجه أفـــرادها الجـــدد وتعتني بهم وتوفر لهم كافة شروط الاندمـــاج في المؤسسة، لما لذلك من أثار على روحهم المعنوية وأدائهم، وذلك لما لا من خلال اعتماد برنامج خـــاص بالتوجيه والإدمـــاج.

وبعد توجيه وإدماج الفرد لا بد من مراجعة وتقييم عملية التوظيف بأكملهـــــا، حتـــى نقـــف علـــى ايجـــابيات وسلبيـــات العملية عبر كل مراحلهـــا ومحطـــاتها، وذلك مـــن خـــلال حســـاب مجموعـــة مـــن المؤشرات التي تسمح بالحكم على مدى كفاءة وفعـــالية التوظيف[3].

وفي الأخير فإن سيـــاسة الاستقدام تتوج في النهـــاية بحصول المؤسسة علـــى احتيـــــاجاتها مـــن الموارد البشرية استنادا لنتـــائج دراســـة الوظائف وتخطيط الموارد البشريـــة.

المبحـــث الثالث: سياســـة تحـــفيـــز الموارد البشريـــة

إن سياسة تحفيز الموارد البشرية لا تنطلق من محاولة فهم سلوك العمال داخل المؤسســـة بالاتجـــاه الذي يحقق أهدافها فحسب، وإنما يجب أيضا التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل قصد توجيهه ومحاولـــة الـــتحكم فيه من خلال أساليب التحفيز التي يجب أن تنتهجها المؤسسة. وفي هذا الإطار، فإن كل مؤسسة تسعى إلـــى

---

[1] د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 219.

[2] Pierre.Romelaer, gestion des ressources humaines, edition Armand colin, Paris, 1993, P, 144.

[3] J. M. Peretti, 2000, op, cit, PP, 216-220.

جعل كل عامل يبذل جهدا مستمرا وبالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف وبرضـا كبير، وذلك في إطار متطلبات نشاط المؤسسة وخاصة أنه لا يوجد معنى للمهارات والقدرات إذا كانت غير مصحوبة بمستوى أداء جيد، وبالتالي لا بد من تقييم أداء الأفراد وتصميم أنظمة التحفيز التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الأداء، وذلك سعيا لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة على السواء.

1- تقييـم الأداء:

كل المؤسسات تسعى لتحقيق أهداف، وإذا غابت هذه الأهداف تصبح هذه المؤسسات بلا غاية، وعليه فإن أي مقياس لفعالية المؤسسة يجب أن يربط بأدائها الفعلي والمعايير التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في وظيفته و المحدد بالتالي لقيمته بالنسبة للمؤسسة هو مستوى أدائه. ويقوم العاملون في أية مؤسسة على اختلافهم بأداء مهام وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهدافها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع و مستوى الإنجاز المحقق و اللازم تحقيقه و التأكد من صلاحية أداء العاملين و سلوكاتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى[1].

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، فيشير الأول إلى أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، أما الثاني فيشتمل على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على إمكانية نجاحه ونموه في المستقبل من ناحية أخرى.

1-1- أهميـة تقييم الأداء: إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للموارد البشرية أو بالنسبة للمؤسسة[2]:

فبالنسبة للموارد البشرية، يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضا للتعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها، وهذا سعيا لتدعيم مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة وتحسين الأداء المستقبلي، لأنه وسيلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء؛

أما بالنسبة للمؤسسة، فإن للتقييم فوائد كبيرة، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة جيدة وعادلة وواقعية حيث أنه:

- يساعد التقييم الموضوعي للموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المترشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي؛

1 د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص، 367.
2 د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، مرجع سابق، ص، 368-369.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة التوظيف والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة التوظيف هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا أثبت أن بعض العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة، لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب؛

- كما يساعد أيضا النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، حيث قد يخلق شعورا بالراحة والطمأنينة بين العاملين، يسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وإن الإدارة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم وبقية العاملين، وهنا تجدر الإشارة أنه يجب على الإدارة أن تبين للعمال أن التقييم ليس الهدف منه رصد الأخطاء، بل يسعى لمساعدة المرؤوسين لتحسين أدائهم؛

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة؛

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتكوين العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التكوينية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين؛

- كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام قواعد العمل الموضوعة.

1-2- نظام تقييم الأداء: حتى نصل إلى فهم أعمق لسياسة تقييم الأداء وتطويرها لخدمة أهداف المؤسسة من حيث رفع الكفاءة الإنتاجية وانتظام سير العمل من جهة، وخدمة أهداف العاملين من حيث التقدم والتنمية والتدرج والمكافآت والاستفادة من شتى الفرص المتاحة أمامهم من جهة أخرى، فإننا نستعرض فيما يلي نظام تقييم الأداء والذي يتكون من:

1-2-1- تحديد الأهداف: حيث يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف التي تريد بلوغها، وتقسم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية تخصص كل منها (أو عدد منها) لكل قسم من الأقسام داخل المؤسسة، وتشرح هذه الأهداف للأفراد وتناقشهم معهم وتشركهم لما لا في وضعها وان تعين لكل منهم دوره في سبيل بلوغها. وغني عن الذكر أن الأهداف الفرعية أو الجزئية يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة ومرتبطة ببعضها البعض حتى تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وبعد ذلك يتم تحديد مستويات الأداء اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من طرف العاملين، على أن يكون هذا التحديد واضحا للعاملين و رؤسائهم. ويفضل أن توضع مستويات الأداء المطلوبة في صورة كمية و أن تقسم على مراحل زمنية معينة[1].

إن التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة ومستويات الأداء الكفيلة بتحقيقها يعتبر مرحلة أساسية

---

[1] د. محمد سعيد السلطان، مرجع سابق، ص، 334.

يرتكز عليها نظـام تقييم الأداء، لأنهـا تسمح بتحديد معـايير التقييم فيما بعد التي يـتم علـى أساسهـا إعطاء حكم حول مستوى الأداء الفعلي للأفـراد.

1-2-2- موضوع التقييم: بعد تحديد الأهداف، فإن نظام التقييم يسعى للإجابة على السـؤال: مـاذا نقيم؟ (Apprécier quoi?)، قد تكون الإجابة الأولية هي أننا نقيم أداء العـامل، ولكن هذه الإجـابة شـديدة العموم، ويجب أن تفصـل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص المعـايير مـا يمكـن أن يقيس هذه الأجزاء، فبدلا من التقييم العـام لأداء العـامل، يجب على الإدارة أن تحدد نواحي معينة في هـذا الأداء، ولا شك أن تحديد نواحي الأداء تختلف من وظيفة لأخرى ومن قسم لأخر ومـن مؤسسـة لأخـرى، حيث أنـه قد تتسم بالسهولة في الأعمـال الإنتـاجية عن طريق كمية الإنتاج والإنتاج التالف ووقت الإنتاج والجودة و ما إلى ذلك، كما قد تتسم بالتعقيد في الأعمـال الإدارية التي تعتمد على القدرات الذهنية حيث يـتم اعتمـاد معـايير سلوك الأداء والإنضبـاط وصفات الشخصية كموضوع للتقييم[1].

وبالتالي فإن تحديد ما تريد الإدارة أن تقيمه بدقة خطوة أساسية تجسد فعالية نظام التقيـيم، وعمومـا فإن قياس أداء الأفراد لا يخرج عن الثلاث مستويات التالية[2]:

- الخصـائص الفردية للعـامل: خصـائص الشخصية، القـابلية للعمل،كفاءته...الخ؛
- مـاذا يعمـل ce qu'il fait: من أنشطـة، سلوكـات، مجهودات، قدرات، ...الخ؛
- مـاذا ينتج ce qu'il produit: هي نتـائج العمليـات التي يقوم بهـا.

كما يتضمن موضوع التقييم تحديد من سيخضعون للتقييم (Apprécier qui?)، وفي الغالب فإن كـل فرد في المؤسسة هو محل للتقييم سواء أكان إطارا، مشرفا، تقنيا، عون تنفيذ ، عمال تحكم، ...الخ، وعلـى المؤسسة هنـا أيضا أن تحدد هل تقيم الأفراد كل على حدة أم تقيم فرق العمل[3].

1-2-3- القـائمون بالتقييم: بعد تحديد موضوع و أهـداف التقييم، لا بد مـن تحديـد مـن يقـوم بعمليـة التقييم (Apprécier par qui?)، ويمكن أن نميز بين مـا يلي:

- التقييم بواسطة الرئيس المبـاشر: وهي الطريقة المستخدمة على نطاق واسع فـي المؤسسـات، خاصة وأن المشرف على دراية أكبر بالأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى قسمه، ويلم بظروف العمـل، كما أنه على دراية اكبر بقـدرات العـاملين تحت إشرافـه على اعتبـار أنـه في احتكاك مبـاشر معهـم، فيستطيع أن يبني تقييمـه على أسـاس واقعي[4].

- لجـان التقييم: وتقوم على تكوين لجنة مؤلفة من ثلاثة إلى أربعـة أشخـاص إضافـة إلـى الرئيس المبـاشر، ويقومون بتقديـم تقييم مشترك لكل عامل على حدة، وعادة مـا تسـتخدم لجـان التقيـيم بغرض القضاء على التضـارب والتحيـز في التقييـم بشكل منفرد، ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقـة

[1] د. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 103.
[2] Georges Trepo et Nathalie Estellat, l'appréciation du personnel: Mirage ou oasis?, édition d'organisation, Paris, 2002, P, 32-33.
[3] Ibid, P, 36.
[4] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 333.

وأكثــر عــدالــة[1].

- التقييم الذاتي: وتستخــدم عــادة بالتوازي مع تقييم المشرفين، حيث تعطي الفرد الفرصة أن يقــيم نفسه بنفسه، وتسمح بالتــالي بتقليص بعض السلوكــات الدفاعية للعــاملين اتجــاه القــائمين على التقيــيم، وما يعــاب عليهــا أن الموظف عــادة مــا يقيم نفسه أعلى مما يقيمه الآخرون، ويعتبــر دوغــلاس مــاك غريغور أول من أشــار إلى هذا المفهوم سنة 1960[2].

- التقييم بواسطــة الزملاء : حيث يطلب من أفراد متســاوين في المركز الوظيفي تقييم زميل آخــر لهم، وتعد هذه الطريقة أكثر دقة في حــالة الرغبة في التنبؤ بالترقيــات المستقبلية، إلا أن ما يعــاب عليهــا هو أن معظم الزملاء يميلون لإعطــاء تقديرات مرتفعة لبعضهم[3].

- التقييم بواسطــة المرؤوسين : مثلما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيهم، فإن المرؤوســين أيضا في بعض المؤسسات يقومون بتقييم رؤســائهم، فكما تجمع بيانــات عــن العــاملين وطــرق أدائهــم ومستويات إنتــاجيتهم وغير ذلك، فإنه يتم جمع بيــانــات أيضــا عن المشرفين من حيث الأســلوب الــذي يتبعونه في إشرافهم وجهودهم لتشجيع التعــاون بين المرؤوسين واستعدادهم لحل مشــاكلهم والإجــابة عــن أسئلتهم. وهذه العملية يطلق عليهــا التغذية العكسية التصــاعدية، وهي مدخل حديث في تقييم الأداء[4].

1-2-4- أســاليب التقييم: بعد تحديد القــائمين بالتقييم، لا بد من تحديد الأســاليب المعتمــدة فــي التقييم، ويمكن للمقيم أن يختار الأسلوب المنــاسب للتقييم والذي يختلف باختلاف حجــم المؤسســة وطبيعــة العمــل، ويمكن تحديد بعض هذه الأســاليب فيمــا يلي:

- **أسلــوب الميزان المتدرج**: وتعد من ابسط أســاليب تقييم الأداء وأقدمها وأكثرهــا شــيوعا بــين المؤسســات، ويستعمل هنا نموذجــا يتضمن خصــائص وصفــات معينة يراد تقيــيم المرؤوســين علــى أســاسها، وأمــام كل صفة من هذه الصفــات خط تقييم يضم درجــات مرتبة من أدنــاها إلى أعلاها (مــن ضعيف إلى ممتــاز مثلا)، ويبدأ المشرف في تقييم كــل المرؤوسين من خــلال وضع علامة عند الدرجــة التي يراهــا منــاسبة لتقدير الموظف فيمــا يتعلق بهذه الصفة[5].

- **أسلوب الترتيب البسيط**: حيث يقوم المقيم هنــا بترتيب مرؤوسية ترتيبــا تنازليــا يتــدرج مــن الأحسن إلى الأسوأ طبقــا للمستوى العــام لأدائهم، وقد يبدأ المشــرف أولا باختيــــار أحســن مرؤوســية جميعــا وأسوأهم في القسم كله، ثم يختــار الأحسن والأسوأ في البــــاقين وهكــذا حتــى يرتــب أعضــاء المجموعة كلها.

- **أسلوب المقارنة الزوجية**: وهي تشبه إلى حد كبير الطريقة السابقة وتسعى لتجعلهــا أكثــر دقــة، حيث يقارن كل عامل في قسم معين أو مجموعة أقسام مع باقي العمال في هذه المجموعة كل علــى حــدى،

---

[1] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 342.

[2] Georges Trepo et Nathalie Estellat, op, cit, P, 37.

[3] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 342.
[4] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 297.
[5] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 324.

مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة. والتقييم هنا يتم في شكل كلي دون وجود لعوامل محددة يتم التقييم على أساسها شأنها في ذلك شأن طريقة الترتيب البسيط، ويحسب المقيم عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على باقي زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس الذي يعتمد في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة[1].

- **أسلوب المقال الوصفي**: للمشرف هنا حرية كبيرة في تقييم مرؤوسية، حيث يتولى إعداد مقال يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعيه من خلال ملاحظاته الشخصية ومن خلال زملائه، وهو أسلوب يتطلب وقت ومجهود كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد المقالات الوصفية ويعطي مجالا واسعا للتقدير الشخصي والتحيز[2].

- **أسلوب التوزيع الإجباري**: ويتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملون، والتي يجب أن يلتزم بها المقيم، ويتم توزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقا للنسب التي يحتويها المقياس. ومقاييس التوزيع الإجباري عادة ما تحتوي على خمسة درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي (مثلا 10% من الخاضعين للتقييم يجب أن يكون تقييمهم دون المتوسط، 20% متوسط، ...الخ)[3].

- **أسلوب تسجيل الحوادث الهامة**: ويقوم المشرف هنا بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوكه اتجاه هذه الأحداث، ويقيد هذه المعلومات في سجل خاص يقسم إلى قسمين: قسم الأحداث الايجابية، وقسم للأحداث السلبية.

- **أسلوب الإدارة بالأهداف**: ترتكز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف يرجى بلوغها بدل مهام يجب تنفيذها مع توسيع مشاركة المرؤوسين الإدارة في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك. ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الملائمة لتقييم العاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية. ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف خاصة ما يتعلق بمجال تقييم الأداء ما يلي[4]:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والرئيس في وضع المهام الأساسية ومجال مسؤولية عمل الفرد؛
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة؛
- موافقة الأطراف المعنية(المشرف والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء؛
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة؛

---
1 د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 416.
2 عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 104.
3 المرجع السابق، ص، 106.
4 د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 384-385.

- في ظل الإدارة بالأهداف، يلعب المشرف دورا ايجابيا في مساعدة مرؤوسيه، حيث ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعيق التنفيذ، و بالتالي يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق؛

- وفي ظل الإدارة بالأهداف أيضا، ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة وليس على السمات والمميزات الشخصية.

وقد تشير نتائج التقييم في النهاية إلى أن عامل معين متقدم في عمله، متقن لجوانبه، متعاون مع رؤسائه وزملائه، حريص على أن يؤدي ما يطلب من أعمال، ...الخ، وهذه نقاط قوة يجب أن تستفيد منها المؤسسة وتعمل على استمرارها لتحقيق أهدافها وأهداف الفرد على السواء. وعلى العكس، قد تشير نتائج تقييم الأداء من جهة أخرى إلى جوانب سلبية في أداء عامل آخر كانخفاض أدائه وعدم انضباطه وعلاقاته السيئة مع الزملاء والرؤساء، ...الخ، وهذا مؤشر خطير ينبغي على المؤسسة أن تقوم بحصر أسباب ذلك وتحليلها حتى يمكن أن تتخذ من أساليب العلاج ما يمنع حدوث مثل هذه المظاهر مستقبلا.

ولكي تحدد الإدارة ما يمكن أن تفعله وتبني قراراتها على أسس علمية موضوعية، فأن المشرف المباشر يعقد مقابلة مع العامل يريد من خلالها أن يلم إلماما كاملا بالحالة، وتعرف هذه المقابلة "بمقابلة التقييم".

وتستجيب مقابلة التقييم إلى الرأي الذي يوجب إطلاع المرؤوسين على نتيجة تقييم أدائهم، حتى يعرفوا حكم المشرفين والإدارة على أدائهم، وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه أكثر أهمية إذا كان هذا الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء ورقي مستويات العمل. وبالتالي لا بد من تكوين الرؤساء على كيفية تسيير مقابلات تقييم الأداء، وأن لا يترك أمر إدارتها لأشخاص غير مدربين، لأن ذلك قد ينشأ عنه أثار سلبية مثل سوء الفهم وإثارة العداء بين الرئيس والمرؤوسين وشعور الفرد بعدم الإنصاف أو عدم العناية بمشاكله[1]، وعموما فإن مقابلة التقييم تهدف إلى ما يلي:

- استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاع العامل على نتائج عمله؛
- اكتشاف نواحي القوة والضعف وبحث أسبابها ومناقشتها؛
- مناقشة العامل في طرق تحسين أدائه في المستقبل؛
- الإطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وزملائه ورؤسائه وظروف العمل وسياسات المؤسسة بشكل عام؛
- توفير جو من الصراحة، يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا لاقتراحاته، وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب. كما نشير في هذا الصدد أيضا أن لمقابلة التقييم خطة يجب إعدادها بعناية تضم وقت ومدة ومكان المقابلة إضافة إلى التحديد المسبق لموضوعها وهدفها وكيفية مناقشته مع العامل وكيفية التعامل مع الأحداث الطارئة أثنائها...الخ [2].

---

[1] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 326-328.

[2] Georges Trepo et Nathalie Estellat, op, cit, PP, 44 - 47.

1-3- أخطاء عملية تقييم الأداء: لو كان من السهل استخدام أسس كمية في تقييم الأداء كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية، حيث تخضع عملية التقييم إلى التقديرات الشخصية للمقيمين بصفة كبيرة، وتصاحب التقديرات الشخصية في الغالب كثيرا من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية منها[1]:

- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين، حيث أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقديرا عاليا أو منخفضا على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك، إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى هذا المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير "ممتاز" دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل ومبادأته ...الخ؛

- تشدد أو تساهل من جانب الرؤساء في التقييم، حيث يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع بعض مرؤوسيهم، وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها مثلا: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسون. وعلى العكس، فقد يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وبالتالي يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع سبب ذلك مثلا إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة؛

- تأثر الرؤساء بسلوك و إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، حيث أنه وفي كثير من الأحيان، تعد تقارير تقييم الأداء في نهاية فترة معينة والتي عادة ما تكون سنة، ومن المفروض أن تعبر هذه التقارير على مستوى أداء المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة من فترة التقييم، وقد لا يتذكر الأعمال السيئة أو الحسنة التي قاموا بها طوال السنة؛

- التحيزات الشخصية للرؤساء، حيث تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة ما يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم؛

- الإتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة، وهو ما يعرف بالنزعة المركزية، حيث قد يجهل القائم بالتقييم الفروق الفردية بين مرؤوسيه، فيقوم بإعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالمرتفعة ولا بالمنخفضة، وتنشأ هذه الظاهرة أساسا بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة لكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين حتى لا يرقى أي منهم...الخ؛

- التأثر بآخر تقييم، حيث قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يكترثون بالأداء

---

[1] د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص ص، 369-371.

الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيقيمونهم استنـــادا لنتيجة آخر تقييم للفترة الســـابقة[1].

وعليه فإن تقييم أداء الموارد البشرية إجــراء مهم ينطوي على العديد من المعوقـــات والأخطـــاء، الأمر الذي يستوجب وضع نظـــام عادل لتقييم الأداء يرتكز بالأساس على تكوين القائمين بـــالتقييم ووضـــع معايير واضحة يتم على أســـاسها التقييم بالقـــدر الذي يمكن من التقليل من تأثير الجوانـــب الشخصـــية فـــي التقييم، وبالتالي القضـــاء على الأخطـــاء المعروفة عن هذا الإجراء.

2- تحفيـــز الموارد البشريـــة:

إن الاهتمـــام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثـــم تحقيـــق أهـــداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء، حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب تـــوفره علـــى المعلومات والمؤهلات العلمية، لا يضمنان الحصول على أداء جيد لهذا الفرد، لأنه يبقى مرهونا بالدور الذي يلعبه الحافز[2]. وعليه فالحـــافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشـــرية و يثيـــر دوافعهـــم و يبعث الإستقرار و الرضـــا في نفوسهم. و تعتمد عملية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيـــرة علـــى نتـــائج تحليل وتوصيف الوظائف عن طريق تقييم هذه الوظائف كمرحلة أولى ثم تصميم أنظمة التحفيـــز استنـــــادا لنتائج تقييم الوظائف والأداء كمرحلة ثانية.

2-1- تقييم الوظـــائف: يشير تقييم الوظـــائف إلى تحديد قيمة كل وظيفة مقارنـــة بقـــيم الوظـــائف الأخرى في المؤسسة، وذلك تمهيدا لتحديد أجر هذه الوظـــائف على أساس هذه القيم فيمـــا بعـــد[3]، وينبغـــي التأكيد على أن تقييم الوظـــائف هي النتيجة الحتمية لتحليل وتوصيف الوظائف، بمعنى أن عمليـــة التحليـــل والتوصيف ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما نقوم بتحليل وتوصيف الوظائف بغرض تقييمها، أي تحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة وليس تحديد القيمة المطلقة لها. ونقوم بتقييم الوظائف وبالتالي تحديد قيمتها النسبية مقـــارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة بسبب الاختلافات الموجودة بين هذه الوظـــائف من حيث واجباتها ومسؤولياتها والخصـــائص التي تتوفر في شـــاغليها وكـــذا الظـــروف الطبيعيـــة التـــي تمـــارس في إطارها وما إلى ذلك. وهناك عدة طرق تستخدم في تقييم الوظـــائف منها:

- **طريقـــة الترتيب**: وهي من أقدم الطرق وأبسطهـــا، تناسب المؤسســـات الصـــغيرة التـــي يكـــون عـــدد الوظائف بها قليلا، حيث يقوم القـــائم بالتقييم بترتيب الوظائف في المؤسسة تنازليا بغض النظر عن الشخص الذي يشغل الوظيفة بعد إطلاعه على بطـــاقة وصف الوظيفة، ونميز بين أسلوبين للترتيب، أسلوب الترتيـــب البسيط و أسلوب المقـــارنة الزوجية.

- أسلوب الترتيب البسيط: يقوم هذا الأسلوب على أســـاس تقديم بطاقات وصف الوظائف إلى المقيم، ثم يطلب منه أن ترتب هذه البطاقات بعد قراءتها جيدا تبعا لأهميتها النسبية مقارنة ببعضها الـــبعض. وفـــي الحياة العملية لا تقتصر عملية الترتيب البسيط على مقيم واحد، بل عادة ما تكون هناك لجنة تضم عددا مـــن

---

[1] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 303.
[2] زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة 3، 1980، ص، 279.
[3] د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص، 287.

المقيمين، وحيث أن الترتيب الذي يضعه أي منهم يعتمد على رأيه الشخصي، فــإن الاختلاف في الترتيــب يكون متوقعا، ولذلك يؤخذ بمتوسط الترتيب الذي يضعه الأعضـــاء[1]؛

- أسلوب المقــارنة الزوجيـــة: وهنا يتم مقــارنة كل وظيفة بباقي الوظائف في المؤسسة كلا علـــى حدة في شكل ثنـــائيـــات، ثم تحديد الوظيفة الأهم في كل ثنائية، وبعد ذلك يتم حساب عدد المرات التي تــم فيها اختيـــار الوظيفة في كل ثنـــائية من الثنـــائيـــات، ثم تحدد الأهمية النسبية للوظائف الخاضـــعة للتقيـــيم عن طريـــق ترتيبها تبعـــا لعـــدد مرات الظهور.

وبرغم بساطـــة وسهولـــة تطبيق طريقة الترتيب في المؤسسات التي تكـــون بهـــا عـــدد الوظـــائف محدودا، إلا أن ما يعـــاب عليها عدم دقتها في تقييم الوظائف، لأن التقييم يكون في شكل كلي وليس اســـتنادا لعوامل تفصيلية، إضـــافة إلى هيمنة الجـــانب الذاتي للمقيـــم، كما لا يمكن تطبيق هذه الطريقـــة إذا كـــان عدد الوظـــائف محـــل التقييم كـــبيرا[2].

- **طريقـــة النقط**: تعتمد طريقة النقط في تقييم الوظائف على الوسائل الكمية، وهي من أكثر الطرق انتشـــارا بسبب دقتهـــا النسبية وصحة النتائج التي تحققها، وتقوم هذه الطريقة على أســـاس مقـــارنة الوظائف المـــراد تقييمها في ضوء عوامل تقييم مشتركة بين الوظـــائف، يختلف وزنها من وظيفة إلى وظيفة أخـــرى، حيـــث تعطى كل وظيفة عددا من النقط بالنسبة لكل عـــامل من عوامل التقييم، وبجمع هذه النقط يمكن تحديد قيمـــة الوظيفة مقـــارنة بباقي الوظائف الأخرى، ويمكن تبيان باختصار مراحل تطبيق هذه الطريقة فيمـــا يلي[3]:

- نحـــدد نوع الوظـــائف المـــراد تقييمهـــا أولا؛

- بعد ذلك نقـــوم بتحديد عـــوامل التقييم المشتركة الرئيسية بين كـــل الوظـــائف، مثـــال ذلـــك: المهـــارة، المسؤولية، المجهود، ظروف العمل. ثم نحدد أهميتهـــا النسبية ووزنها في التقيـــيم، فمـــثلا: المهـــارة 20%، المسؤولية 50%، المجهـــود 20%، ظـــروف العمـــل 10% ؛

- بعد تحديد عـــوامل التقييم الرئيسية المشتركة وأوزانها في التقييم، تعرف هذه العوامل تعريفا دقيقـــا إلـــى عوامل تقييم ثـــانوية (فرعية) حتى نضمن وضع مقـــاييس دقيقة للتقييم، ثم نحدد وزن كـــل عـــــامل تقيـــيم ثانوي مقارنة بعوامل التقييم الثـــانوية الأخرى ضمن مجال وزن عامل التقييم الرئيسي، مثلا: المهـــارة 20% كعامل تقييم رئيسي، يتم تقسيمه إلى عوامل تقييم ثـــانوية و هي مثلا: التعلـــيم 15%، الخبـــرة 05%، بحيـــث يكون مجموع أوزان عوامل التقييم الثـــانوية مساويـــا لوزن عـــامل التقييم الرئيسي؛

- بعد ذلك يتم تقسيم كـــل عامل فرعي إلى مراتب أو درجـــات، لأن هذه العـــــوامل مشـــتركة بـــين كـــل الوظـــائف ولكن بدرجات أو مراتب مختلفـــة، وعدد المراتب ليس شرطا أن يكـــون واحـــدا بالنســـبة لكـــل الوظـــائف، ومثـــال ذلك: التعليـــم: درجـــة 1: يقرأ ويكتب، درجـــة 2: تعليم أقل من المتوســـط، ...الـــخ، الخبـــرة : درجـــة 1 : أقل من سنة، درجـــة 2: من 1 إلى 3 سنوات،...الخ؛

---

[1] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 382-383.

[2] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 36.

[3] - د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 389-394.

- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص، 43-47.

- بعد ذلك يتم تحديد الحد الأقصى من النقط الذي تحصل عليه عوامل التقييم مجتمعة، ثم توزع هذه النقط على عوامل التقييم تبعا لأهميتها النسبية، وبعد التوزيع نحصل على عدد النفط الموافق للدرجة الأعلى بالنسبة لكل عامل تقييم فرعي؛

- ثم يتم تحديد الحد الأدنى من النقط الذي يوافق الدرجة الأولى من كل عامل تقييم فرعي، و بعد ذلك نحدد مقدار الزيادة بين الدرجات أو المراتب بالنسبة لكل عامل تقييم باستخدام المتتاليات الحسابية أو الهندسية، والشائع هو استخدام المتتالية الحسابية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{قيمة الزيادة بين الدرجات لعامل تقييم معين} = \frac{\text{قيمة أعلى درجة لهذا العامل} - \text{قيمة أدنى درجة لنفس العامل}}{\text{عدد درجات العامل} - 1}$$

وبالتالي فعدد نقط الدرجة الثانية مثلا لعامل تقييم معين هي حاصل جمع عدد نقط الدرجة الأولى ومقدار الزيادة بين الدرجات، وعدد نقط الدرجة الثالثة لنفس العامل هي حاصل جمع عدد نقط الدرجة الثانية ومقدار الزيادة بين الدرجات، ...الخ.

- وبعد ذلك يتم إعداد جدول التقييم (جدول النقط)، وتصبح عملية تقييم الوظائف سهلة، بحيث تصبح العملية تقتصر على مقارنة وصف الوظيفة بجدول النقط لتحديد الدرجة التي يتواجد بها كل عنصر من عناصر التقييم في الوظيفة، وإذا تمت معرفة هذه المستويات، أمكن تحويلها إلى نقط، وتصبح كل وظيفة يعبر عن قيمتها بالنقط.

وتمتاز طريقة النقط بالدقة في عملية تقييم الوظائف، لأنها لا تعتمد على مقارنة وظيفة بوظيفة أخرى بشكل كلي، بل تعتمد في تقييم الوظائف على عوامل تكون هذه الوظائف مع تحديد أهميتها النسبية في تعريف الوظيفة والدرجة التي يتواجد بها، وتأتي نتيجة التقييم في شكل نقط، وبالتالي فهذه الطريقة يمكن استخدامها مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم، لذا يتم تطبيقها خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم[1].

2-2- تصميم نظام الحوافز: إن من المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات و أنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على السواء، وذلك عن طريق وضع نظام الحوافز.

ويشير نظام الحوافز إلى مجموع الحوافز التي تعتمدها المؤسسة لإثارة دوافع أفرادها، وسوف نتناول نظام الحوافز من خلال أنواع الحوافز ثم الأسس المحددة لفعالية هذا النظام وذلك فيما يلي:

2-2-1- أنواع الحوافز: إن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة هو تقسيم ليس بالمطلق ولا بالمتفق عليه، حيث تختلف هذه التقسيمات باختلاف الأساس الذي قامت عليه، وهذا الاختلاف هو شكلي وليس موضوعي، حيث نميز بين حوافز فردية وجماعية من حيث المستفيد منها، وحوافز مادية ومعنوية من حيث

---

[1] المرجع السابق، ص، 47.

شكلها، وحوافز مباشرة وغير مباشرة من حيث تأثيرها، وهي حوافز إيجابية وسلبية من حيث جاذبيتها، ...الخ. وعلى هذا الأساس، تتشكل لدينا شبكة من الحوافز نقسمها إلى حوافز إيجابية مادية كانت أو معنوية، وحوافز سلبية.

أولا: الحوافز المادية الإيجابية: تعتبر الحوافز المادية الإيجابية من أهم أنواع الحوافز، خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا بالمؤسسة، حيث تكون الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل في هذا المستوى، وعليه فهذا النوع من الحوافز موجه قوي للسلوك الإنساني في العمل، وتشتمل الحوافز المادية الايجابية على العناصر التالية:

- **الأجر**: يشير الأجر إلى المقابل الذي يدفع للعاملين مقابل العمل المقدم تحت شروط معينة، وهو يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس،...الخ، كما يعتبر الأجر وسيلة لجذب العمال للعمل في المؤسسة[1].

كما نؤكد على أنه وفي الغالب نجد مصطلح الأجور من المفاهيم الأكثر استخداما في مؤسسات القطاع الخاص، و نجد مصطلح المرتب أو الراتب من المفاهيم الأكثر استخداما في مؤسسات وإدارات القطاع العام، إلا أن الاختلاف في الاصطلاح لا يعني الاختلاف في الهدف منها، حيث تبقى تعبر كلها عن المقابل الذي يتقاضاه العامل لقاء تقديمه لقوة العمل [2].

و تقسم الأجور على أساس معيار الدفع إلى أجور على أساس الوقت تدفع وفقا لوحدة زمنية محددة يقضيها الفرد في عمله (ساعة، يوم، أسبوع، شهر)، وأجور على أساس الإنتاج تدفع وفقا لإنتاج كمية محددة أو بلوغ مرحلة معينة من الإنجاز[3].

ويتم تصميم نظام الأجور استنادا لنتائج تقييم الوظائف، حيث يتم تحويل نتائج تقييم الوظائف إلى هيكل للأجور، ويتم ذلك على مرحلتين هما:

- تحديد فئات الوظائف: حيث يتم تجميع الوظائف المتقاربة والمتشابهة في الطبيعة في فئات، ويحدد أجر لكل فئة بدلا من أن يحدد أجرا لكل وظيفة على حدة، وهو إجراء تقوم به أغلب المؤسسات، وعدد فئات الوظائف يختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لمجموعة عوامل مثل حجم المؤسسة، وعدد الوظائف الخاضعة للتصنيف، وسياسة الأجور والترقية المتبعة، الفرق بين الحد الأدنى والأعلى للأجر،...الخ، كما تختلف طريقة التصنيف باختلاف طريقة تقييم الوظائف المتبعة في حد ذاتها، حيث إذا كانت طريقة التقييم المتبعة هي طريقة الترتيب، فإن كل مجموعة من الوظائف تكون متقاربة من حيث أهميتها النسبية تشكل فئة، أما إذا كانت طريقة التقييم المتبعة هي طريقة النفط، فترتب الوظائف ترتيبا تنازليا أو تصاعديا بحسب عدد النقط التي حصلت عليها كل وظيفة، وبعد الترتيب، وإذا لوحظ أن هناك فرقا كبيرا في النقط بين مجموعة وأخرى، فإن كل مجموعة متقاربة تشكل فئة، كما يمكن استخدام طريقة إحصائية بكون أن

[1] راوية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص ،267-268.
[2] د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 296.
[3] د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص، 182-184.

مدى كل فئة يساوي إلى حاصل قسمة فرق أعلى قيمة بالنقط للوظائف محل التصنيف وأدنى قيمة على عدد الفئات التي تراها المؤسسة مناسبة[1]؛

- تسعير الفئات: (تحديد أجور الفئات)، بعد تحديد عدد الفئات التي تراها المؤسسة مناسبة، تخصص لكل منها معدل للأجر يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الدرجة أو الفئة، وبالتالي تعامل كل الوظائف الواقعة في فئة واحدة نفس المعاملة من حيث الأجر الذي يدفع لها. إلا أنه وفي الحياة العملية، يتم تحديد حد أعلى وحد أدنى للأجور لكل فئة أو درجة، وبالتالي في هذه الحالة يكون للمؤسسة القدرة على التمييز بين أجور الموظفين الذين يشغلون وظائف تدخل ضمن فئة واحدة حسب أقدمية وكفاءة كل منهم، وذلك بمنح علاوة تضاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة أو الفئة.

وإذا كانت طريقة تقييم الوظائف المتبعة هي طريقة النقط، فإن قيم الأجور يجب أن تتناسب تناسبا طرديا وخطيا مع عدد النقط التي حصلت عليها الوظائف في الفئات، والأمر يوجب تحديد العلاقة بين القيم الناتجة عن تقييم الوظائف (النقط) وبين الأجور الحالية المقابلة لها، حيث نقوم بتحديد متوسط للنقط التي حصلت عليها الوظائف المنتمية لكل فئة من جهة، ومتوسط الأجر الحالي لوظائف هذه الفئة من جهة أخرى، وبالتالي يكون لكل فئة متوسطين، أحدهما يمثل قيمة متوسطة مستقاة من عملية تقييم الوظائف، والآخر يمثل متوسط الأجر الحالي، وبعد ذلك يتم تحديد العلاقة بين قيم التقييم والأجر بتحديد الخط الممثل للعلاقة بين هذين المتغيرين باستعمال عدة طرق مثل طريقة المربعات الصغرى[2].

إن عملية تحديد العلاقة بين قيم الوظائف والأجور الفعلية تمثل الأساس الذي قد تحدد بناء عليه الأجور المقابلة لكل وظيفة من الوظائف التي شملها التقييم، وبالتالي فإن الخط أو المعادلة الممثلة للعلاقة بين الأجور الفعلية وقيم الوظائف تحدد ما يجب أن تحصل عليه هذه الوظائف، وبالتالي قد تظهر انحرافات بين الأجور الفعلية والأجور الواجب منحها للوظائف والتي تمثل أخطاء يجب تصحيحها. والأجر الناتج هنا هو الأجر الثابت الذي يعرف بالأجر القاعدي، مع الإشارة إلى أنه يمكن اعتماد نتيجة تقييم الوظائف مباشرة في تحديد الأجر المناسب للوظيفة دون تحديد فئات الوظائف خاصة إذا كان عددها محدودا، و إذا كانت طريقة التقييم المتبعة هي طريقة النقط فإن [3] :

الأجر القاعدي = عدد النقط الممنوحة للوظيفة x القيمة النقدية للنقطة .

- **ملحقات الأجر**: هي تلك العناصر التي تضاف إلى الأجر القاعدي، وهي متغيرة ترتبط مباشرة بالأداء، لهذا تلعب نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دورا في تحديد بعضها، ومن هذه الملحقات ما يلي[4]:

- المكافآت التشجيعية: تمنح للعمال و الموظفين الممتازين ، نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد، و تعتبر من أهم الحوافز المالية التي تقدم للعاملين؛

- العلاوات الدورية: المقصود بها منح العامل مبلغا من المال بصفة دورية (كل سنة مثلا أو كل

---

[1] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 424-425.

[2] المرجع السابق، ص ص، 427-429.

[3] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص، 50.

[4] د.مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص ص، 198 -205

سداسي) تضـــاف إلى الأجـــر القـــاعدي وتوجد على نوعين :

- علاوة الكفـــاءة : وهي زيـــادة في الأجـــر تمنح للعامل نتيجة لزيـــادة إنتاجيته و مجهوده في العمل ؛

- علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل لعضوية الفرد في المؤسسة ، وتعبر عن إخلاصه لمـــدة ســـنوات الخدمة، حيث تعطي للفرد شعورا نفسيا بأن مرتبه يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفـــس الوظيفـــة ، ممـــا يرفع من معنوياته؛

- العـــلاوات الإستثنـــائية: و تمنح للعـــامل الذي يبذل جهدا خـــاصا ، أو يحقق وفرة في النفقـــات أو زيادة في الأربـــاح بالنسبـــة للمؤسســـة التي يعمل بهـــا؛

و هذا إضـــافة إلى ملحقـــات أخرى للأجـــر مثـــل: المنح العـــائلية المختلفـــة، عـــلاوة العمـــل الليلي و أيـــام العطل ، المشـــاركة في أربـــاح المؤسسة عن طريق توزيع نسبة معينة من الأربـــاح علـــى الموارد البشرية، ملكية العـــاملين لأسهم المؤسسة عن طريق منح الحق شراء حصص و أسهم في رأسمال المؤسسة ، و هي طريقة لاشتراك العمـــال في النتـــائج و الأداء النهائي للمؤسســـة ...الخ.

ثانيا : الحوافـــز المعنويـــة الإيجـــابية: يقصد بالحـــوافز المعنوية الإيجـــابية، تلك التـــي لا تعتمـــد علـــى المـــال في إثـــارة و تحـــفيز العـــاملين على العمـــل، بل تعتمد على وســـائل معنويـــة أســـــاسها احتـــرام وتقدير العنصر البشري، الذي هو كـــائن له أحاسيس وتطلعـــات اجتمـــاعية يسعى إلى تحقيقهـــا من خـــلال عملـــه في المؤسســـة، وتشمـــل عديد العنـــاصر منهـــا:

- **الترقيـــة**[1]: ويقصد بها نقـــل العـــامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمـــي أعلـــى، حيث يتحمل شـــاغلوها واجبـــات ومسؤوليـــات أكبر حجمـــا، ولكنهم يتمتعون بشروط عمل أحسن كزيـــادة في المرتب وارتفـــاع مراكزهم في المؤسســـة.

ويشمل هذا النوع من الحوافز، الجانبين المادي والمعنوي، فبعد أن كان الاعتقـــاد السائد بأن العـــاملين فـــي المؤسسات يهتمون فقط بالأجور وملحقاتها، لما لها من تأثير في رفع وتحسين مستواهم المعيشي، فقد تغيـــر هذا الاعتقاد، حيث أشارت الأبحاث والتجارب كما أشرنا لذلك إلى وجود حاجـــات ورغبـــات غيـــر ماديـــة للعاملين يجب إشباعها، ويعتبر بالتالي حافز الترقية واسطة بين الحوافز المادية والمعنوية الإيجابيـــة، حيـــث يهدف إلى تحقيق:

- § هـــدف مـــادي: من خلال زيـــادة الدخـــل المـــالي؛
- § هـــدف معنوي: من خلال الزيـــادة في المركز الاجتمـــاعي.

وإن الأســـاس السليم للترقيـــة هو أن تكـــون على أســـاس أكثر من معيـــار، أي علـــى أســـاس الأقدميـــة والاستحقـــاق والكفـــاءة أيضـــا؛

- **تقديـــر جهـــود العـــاملين**: ويكون ذلك بمنح شهـــادة تقدير، أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفـــاء الذين يحققون مستويـــات أداء عـــالية، كما يمكـــن تقديـــر جهـــود العاملين عن طريـــق تسجيل

---

[1] أحمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص، 317.

أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكـــان بارز في المؤسســـة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لمحة موجزة عن نشـــاطهم وجهـــودهم وما حققوه من إنجـــازات؛

هذا طبعا إضـــافة إلى حـــوافز معنويـــة إيجـــابية أخرى مثل: إشـــراك العـــــاملين فـــي الإدارة، تحسين ظروف العمـــل، توسيع العمل، إثراء العمل، الضمان الوظيفي، ...الخ. ومن أشهر وسائل الحـــوافز المعنوية الإيجـــابية: لوائح الشكر والثنـــاء، ألقـــاب أبطال الإنتاج، كؤوس الإنتـــاج، البعثـــــات التكوينيـــة والتدريســـية، المصـــــايف والـــرحلات، عضـــوية مجلـــس الإدارة، وضـــــع صـــــندوق الشكـــــاوي والمقترحـــات،...الخ[1].

<u>ثالثا: الحوافـــز السلبيـــة</u>: إذا كانت الحـــوافز الايجـــابية تحرك الفرد وتحفزه طمعا في نيل الثـــواب، فـــإن الحوافز السلبية تسعى إلى التأثير من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي في شكل جزاءات أو عقوبات، التي تفرض على العاملين بسبب مخـــالفتهم لقواعد العمــــــل والســـلوك، وذلـــك باعتبارها حوافز سلبية والتي يجب أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبـــات أو الانضـــباط في المؤسسة. والنظـــام التأديبي أو نظـــام العقوبـــات، يتضمن المخالفات والأخطاء التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمـــالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أيا من هذه المخالفـــات، إضافة للإجراءات التي يجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين.

ويمكن تقسيم الحـــوافز السلبيـــة أو الإجـــراءات أو العقوبـــات إلى أربعة أقســـام[2]:

- **جـــزاءات معنويـــة**: وتتمثل في التأديب أو لفت النظر أو الإنـــذار الشفهي، والشيء المشـــترك فـــي هذا النوع من الجـــزاءات أنها توجه شفهيـــا من الرئيس المبـــاشر إلى العـــامل المخـــالف؛
- **جزاءات كتابية**: وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه للعامل مـــثلا إنذارا كتابيا عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل؛
- **جـــزاءات مـــالية**: وتتمثل في اقتطـــاع جزء من أجـــر العـــــامل أو راتبـــه، باعتبـــــار أن هـــذا الاقتطاع أو الحسم عقوبـــة للعـــامل عـــن المخـــالفـــة التي ارتكبهـــا؛
- **جـــزاءات أدبيـــة**: وتتمثل في الوقـــف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلـــى قســـم آخـــر أو خفـــض الدرجة أو الحرمـــان من العلاوة أو تأجيل استحقـــاقها أو حتى الفصـــل من المؤسســـة، ويلاحظ أن بعـــض الجزاءات الأدبيـــة تتضمن أمورا مـــاليـــة، إلا أن تأثيرها الأهم على الناحيـــة الأدبيـــة المتعلقـــة بـــالمركز أو السمعة.

وما نشير إلى أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفـــا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غايـــة هـــي منـــع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هـــذا السلوك، وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور، لذلك يجب على المؤسسات المختلفة أن تستخدم هذه الحوافز بمنطق وحكمة لأن الإفراط في استخدامها سيؤدي إلى:

- إضعـــاف الروح المعنويـــة للعاملين، فيصبحون غير قـــادرين على الاستجـــابة للسلوك الإيجابي؛

[1] د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق،ص ص، 210-212.
[2] المرجع السابق، ص، 214.

- شعور العـــامل بالعقاب قد يخلق لديه حالـــة نفسية تتسم بالعداء في غالب الأحيـــان اتجاه الإدارة؛
- إيقـــاف همة ونشـــاط الفرد المعـــاقب، خـــاصة إذا أتضـــح لـــه أن هذا العقاب غير عادل.

2-2-2- فعـــالية نظـــام الحـــوافز: تتحقق فعـــالية نظـــام الحوافز من خلال تأثيره علـــى توجيـــه سلوك العـــاملين نحو تحقيق مستويـــات أداء عـــالية، وتحسين جودة الإنتـــاج والخدمات بأقـــل التكـــاليف، وتحقيق رضـــاهم الناتج عن إشبـــاع حاجاتهم الضرورية المادية منها والنفسية والاجتماعيـــة، وذلـــك عـــن طريق عدة أسس يجب أن تراعيهـــا المؤسسة عند وضعها لنظـــام الحوافـــز، ومن أهمها ما يلي[1]:

- تحديد أهداف نظـــام الحوافز سواء كانت كمية (زيادة عدد الوحدات المنتجـــة مـــثلا) أو نوعيـــة (ارتفـــاع مستوى الكفاءة الإدارية وتحسين الخدمات مثلا)، على أن تكون قـــابلة للقيـــاس (بوحدة مـــالية، نسبة رقميـــة أو معدل مئوي...الخ) ومعروفة لدى العاملين (قيمة ونسبة الزيادة أو تخفيض التكاليف بنسب معينـــة مـــثلا)، على أن يصحب ذلك تعريف العامل بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها والحوافز المقابلة وطريقـــة الحصـــول عليها، مما يحقق تجاوبهم مع نظام الحوافز، لذلك يجب أن يكون الحافز ملموسا ومشجعا، حتى يشعر العامل أنه دافع كاف لزيادة مجهوده؛
- الحـــافـــز حـــق (ليس هبـــة) مقـــابل المجهـــود المبذول لتحقيق الهـــدف المرغـــوب؛
- عـــدالة الحـــافـــز بناء على ضوابط خـــاصة كوضع معدلات ومستويات عـــادلة للعمـــل وضمان حـــدود دنيا من الحقوق والمزايا الوظيفية، وتتحقق العدالة بالنسبة للعمل متى عمل على مكافـــأتهم بنســـب تتناســـب والجهد المبذول من أجل زيـــادة مستوى الأداء، أما بالنسبة للمؤسسة، فتتحقق متى عملت هذه الحوافز علـــى زيادة كمية الإنتاج أو حجم العمل الإداري المؤدى أو حقق مستوى عال من الجودة والكفاءة الإدارية؛
- مشـــاركة العـــاملين (عن طريق ممثليهم في النقـــابة مثلا أو أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين) الإدارة في وضع نظـــام الحـــوافـــز وتطبيقه وتطويره، لأنه يمس مصالحهمـــا معا، حيث تمكن هذه المشـــاركة الإدارة من التعرف على حاجـــات ورغبات ودوافع وسلوكـــات العاملين وأولويـــاتهم، من أجل تلبيتهـــا وتوجيههـــا بالحوافز الملائمة والمتوفرة، كما تحقق اقتنـــاع العـــاملين بعدالة هذا النظـــام وتطبيقه؛
- وضـــع نظام بسيط وواضح للحـــوافـــز، يعتمد على معـــايير بسيطة في حســـابه للجهد المبذول وتقـــديم الحـــافز المناسب، وهذا يسهل فهم العمـــال لـــه؛
- شمول الحـــافـــز لجميع العـــاملين، والرؤساء والمشرفين دون تمييز، أي إتاحة الفرصة للإستفادة من هذه الحـــوافز بقـــدر متساو في جميع أقســـام ووحدات المؤسسة؛
- ملائمة جو المؤسســـة لنظـــام الحـــوافز مع تناسبـــه مع عـــدد العامليـــن ومستوى أدائهم خـــلال فتـــرة زمنية معينة؛
- فورية الحـــافـــز، أي التعجيل في تنفيذه بعد الجهد المبـــذول مباشـــرة، وذلك من أجل تـــدعيم الســـلوك المرغوب؛

[1] حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1980، ص ص، 327-334.

- تطبيق اقتصاديات الحوافز، بمعنى تحقيق التوازن بين ما ينفق على الحوافز وما يتحقق من أداء، وذلك عن طريق وضع وسائل ومعايير موضوعية لقياس العمل والتقييم الدقيق والمستمر لتطبيق نظام الحوافز.

و أخيرا، فإن المؤسسة، يجب عليها أن تختار من بين الحوافز ما يمكنها من إشباع حاجات الأفراد على اختلافها من جهة، ويحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، بالقدر الذي يضفي صفة العدالة في سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة.

المبحث الرابع: سياسات تنمية وصيانة الموارد البشرية

بغرض مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة، تسعى جميع المؤسسات إلى تنمية مواردها البشرية وصيانتها أو المحافظة عليها، وفي هذا الإطار، تقوم المؤسسات بإعداد برامج التكوين المتنوعة وبرامج تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، كما تقوم بالمحافظة على العمال وضمان حقوقهم وسلامتهم بإقرار مبدأ المشاركة والتأمين وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة حسب النظام المعمول به.

1- سياسة تنمية الموارد البشرية:

تعتبر التنمية من أكثر المواضيع التي شغلت بال العالم وازدادت أهمية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ولعل من أكثر الدلائل على هذه الأهمية هي ارتفاع عدد المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنويا بمشاركة البلدان المتقدمة والنامية المختلفة، والهادفة جميعها إلى البحث عن سياسات التنمية الواجب إتباعها للحد من المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الناجحة لها.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية، إحدى أهم سياسات التنمية على الإطلاق، حيث تسعى إلى تحريك القدرات والكفاءات التي تستهدف كل الطاقات البشرية، وهي عبارة عن[1]:

- وسيلة تعليمية، لأنها تمد الفرد بمعارف ومعلومات ومبادئ وقيم تزيد من طاقته المعرفية وأدائه؛
- وسيلة تكوينية، لأنها تعطي الفرد الطرق العلمية والأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل للعمل؛
- وسيلة فنية، لأنها تمنح الفرد خبرات مضافة ومهارات ذاتية تمكنه من تنمية قدراته الذهنية واليدوية؛
- وسيلة سلوكية، لأنها تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الفرد وتصرفاته، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل (تصرفاته في العمل، علاقته مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء، ...الخ).

ولقد ازدادت أهمية تنمية الموارد البشرية مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فهي كانت بسيطة وسهلة التعلم وقليلة التأثر بالتغيرات البيئية كالتكنولوجيا مثلا، إلا أنها أصبحت وظائفا معقدة شديدة التأثر بالتغيرات البيئية السريعة وتستلزم مجهودات معتبرة ومستمرة لتعلمها، حيث أصبح احتمال عدم تغير المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظيفة معينة خلال فترة مستقبلية ضعيفا جدا إن لم يكن مستحيلا.

وعليه فإنه أصبح من الضروري تطبيق سياسة لتنمية الموارد البشرية بطريقة منظمة ودورية وبأسلوب علمي محدد، بالقدر الذي يمكن من متابعة الأفراد من وقت التحاقهم بالعمل إلى وقت تركهم

[1] بوشريبة محمد، مرجع سابق، ص، 82.

المؤسسة. ويعتبر التكوين وتطوير المسار الوظيفي دعامتين أساسيتين لتنمية الموارد البشرية، سعيا منهم لتحسين الأداء الإنساني في العمل بكل جوانبه، وذلك قصد تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة ولما لا المجتمع أيضا بكفاءة عالية.

1-1- تكوين الموارد البشرية: يشير تكوين الموارد البشرية، إلى تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل[1]، وبالقدر الذي يمكن أيضا من تضييق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالوظيفة ومتطلباتها[2]، بمعنى أنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، حيث أن التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكات الخاصة بالموارد البشرية في العمل، فهو قد يعنى بتغيير أو تدعيم ما يعرفه العاملون وعن كيفية أدائهم للعمل، أو اتجاهاتهم أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء...الخ[3].

ويعد التعليم (éducation) أوسع نطاقا وأشمل من التكوين، فهو يشير إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه في مجالات علمية مختلفة وغير محددة، تسمح له بإرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم، عكس التكوين الذي يكون في مجال محدد، وبالتالي فإن التكوين هو نوع من أنواع التعليم، وكل أنواع التعليم هي تكوين، وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوينا[4].

1-1-1- أهمية التكوين:

إن للتكوين أهمية كبيرة جدا، كونه يسعى إلى تحقيق معدلات أداء عالية، وتتركز الأهمية الأساسية للتكوين من خلال أهميته بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء[5]:

- **الأهمية الأولى: بالنسبة للمؤسسة** : يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة منها:

- زيادة الإنتتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن إكساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج و أداء المهام، وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛

- كما أن التكوين يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكون يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار

---

[1] P. Candau, op, cit, P, 228.

[2] د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994، ص، 159-160.

[3] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 332.

[4] د. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص، 108.

[5] بخوش الصديق، الإدارة الاستراتيجية للتكوين، مجلة علوم إنسانية، مرجع سابق، عبر موقع الأنترنيت: www.Ulum.nl/b90.htm, taille 244 K.O, exploiter le : 10.06.2006 à 21h:30.

واستعمال الآلات الحـــديثة والمعقـــدة، مما يوجب على المؤسســـات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جـــديـــد من الأجـــهزة الحديثـــة؛

- يسمح التكوين بتوفيـــر الإستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكســـابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة فـــي المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وزبـــائنها، أي يعمل على تقريـــب الزبـــون اتجـــاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

- **الأهمية الثانيـــة: بالنسبـــة للأفـــراد العـــاملين**: يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

- تحسيـــن فهمهم للمؤسســـة وتحـــديـــد أدوارهم اتجـــاههـــا؛

- يعمـــل التكـــوين على تقليل التوتر النـــاتج عن النقص في المعرفة والمهـــــارة، ويســـــاهم فـــي تنميـــة القدرات الذاتيـــة للعـــاملين.

- كمـــا أن التكوين يقلل من الحـــاجة إلى الإشراف، حيث أن العامل المتسرب الذي يعي ما يتطلبـــه عملـــه يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحـــاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطـــات أخرى لخدمة مصـــالح المؤسسة.

1-1-2- خطـــوات التكـــوين: من الطبيعي أن تمر عملية التكوين بعدة خطوات، بحيث تنطلق مـــن تحديد الاحتيـــاجـــات التكوينية وصولا إلى تقييم التكوين كآخر مرحـــلة، وذلك كما يلي:

أولا: تحديد الاحتيـــاجات التكوينيـــة: تقوم بعض المؤسســـات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لا لشيء ســـوى لأنها مفضلة بين العاملين، أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافســـة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة للتكوين وما إلى ذلك، وهذا خطأ فادح، بل يجب اللجوء للتكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفـــاءة في مجـــالات معينة، وهذا ما تؤمنـــه هذه الخطوة التي تسمح بتحديد مدى الحـــاجة للتكوين من عدمه.

وتشير الاحتياجات التكوينية إلى تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في معارف وقدرات ومهـــارات واستعدادات واتجاهات وسلوكات العنصر البشري، التي يمكن أن تؤثر سلبا على أداء الأفراد والتـــي يمكـــن معالجتها بواسطة التكوين، وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة مـــن الكشـــف عـــن احتياجاتهـــا التكوينية منها[1]:

- تقييـــم الأداء: يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العـــامل للأعمال المطلوبة منه كما بينـــا ذلـــك سابقا، إضافة طبعا إلى ما يوفره من معلومـــات إضافية عن سلوك الفرد في العمـــل وإخلاصه، الأمر الـــذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتيـــاجـــات تكوينية محددة؛

- متـــابعة المظاهـــر التنظيميـــة السلبية: توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيـــادة نسب المنتجات التالفـــة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوي، ارتفاع معدل دوران العمل والغياب،

---
[1] د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص، 365-368.

ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضبـــاط،...الخ؛

- التحـــليـــل التنظيمي: يشمـــل التحليل التنظيمي ثـــلاث جـــوانب أســـاسية هي:

- تحليل المهـــام أو العمل: يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفـــة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانيـــة إدخـــال آلات جديدة، ثم المهارات الجديـــدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات؛

- تحليـــل التنظيـــم: من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف علـــى كثيـــر مـــن المشـــاكل التنظيمية، من حيث مثلا مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الإختصاصات مع قدرات الإفراد، ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة،...الخ؛

- تحليـــل الفـــرد: ويقوم هـــذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاتـــه، دوافعه واتجاهاته، حـــاجـــاتـــه وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفـــاهم، مدى انسجامه مع الآخرين،...الخ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهـــداف الفـــرد وهـــل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية؛

- الاختبـــارات : مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات،اختبارات المهارة اليدوية، ...الخ، والتـــي تقـــوم المؤسسة بإجـــرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديـــد حاجـــات تكوينيـــة محددة، مما يســـاعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الإحتياجات؛

- المقـــابلات والإستقصـــاءات: تجري مع الأفـــراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضـــعف التـــي تحتاج معـــالجتها برامـــج تكوينيـــة خـــاصة؛

- بعض المؤشـــرات الأخـــرى: توجد مؤشـــرات أخرى قد تعكس الحـــاجة للتكوين منها: توسع المؤسسة، تغير تفضيلات المستهلكين و الزبائن، إضافة منتجات أو خدمات جديدة، وجود تصـــميمات جديـــدة، إضـــافة وحدات جديدة للمؤسسة، وجود تشريعات جديدة، توقع تطور تكنولوجي جديد، توقع وجود تغيرات تنظيميـــة، العجز في بعض فئـــات العـــاملين، تغير أسلوب أو طرق العمل والإنتاج، استخدام آلات ومعدات جديدة، نقل أو ترقية بعض العـــاملين في سنوات قـــادمة،...الخ.

وقد تنتهي مرحلة تحديد الاحتيـــاجـــات التكوينية بتحديد أهداف العملية التكوينية، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتـــائج يرجى الوصول إليها من خلال برامج التكوين، وهي أهداف عديدة ومتنوعة، فقـــد تكـــون مثلا أهدافـــا فنية تتعلق بكـــافة النواحي الفنية في المؤسسة (كضمان الاستخدام السليم والصـــحيح للمعـــدات والآلات)، أو أهدافـــا سلوكية تسعى إلى تغيير أو تدعيم سلوكات واتجاهات واستعدادات الأفـــراد، أو أهـــدافا إبتكاريـــة تدعم القدرة على المبادأة والاستجابـــة السريعة والنوعية للمشاكل المستجدة وهذا في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل،...الخ[1].

[1] P. Candau, op, cit, P, 231.

ثانيـــا: **تصميم البرامـــج التكوينيـــة**: بعد التحديد الدقيق للإحتياجات التكوينية، تأتي مرحلة تصميم البرامج (المخططـــات) التكوينية، ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه قد تكون هناك عدة برامج تكوينية ولـــيس برنامجـــا واحدا، حتى بالنسبة لنفس الفئة الوظيفية الواحدة، كما قد تترجم الأهـــداف المحددة سابقا إلى أهـــداف أكثـــر تفصيلا وخاصة بكل برنامج[1]، ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها[2]:

- تفـــاصيل عن المتكونين، وبالتالي هل البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،...الخ؛
- مـــوضوع التكويـــن،أي تحـــديد مواضيع ومـــواد التكوين مع تحـــديد درجـــة العمـــق و الشـــمول فـــي عرضها، و المنطـــق المنتهج في تتـــابع عرضهـــا؛
- تحـــديـــد طـــرق وأســـاليب التكويـــن؛
- تحـــديـــد المكونيـــن ومعـــايير التقييـــم؛
- تحـــديـــد مسؤوليـــة الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتـــابعة البرنـــامج التكويني، ومد قنوات الاتصال لإمـــداد المتكونين بالاحتيـــاجـــات؛
- تعيين مكـــان التكوين ممـــا إذا كان داخليـــا أم خارجيـــا؛
- تحـــديد نوعيـــة الحـــوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافـــع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكويـــن الجيد، وهو أمر أســـاسي في أعداد البرامـــج التكوينية؛
- تخصيص ميزانيـــة التكوين، أي حصر كـــافة المصـــاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنـــامج التكويني، ورصد الإعتمـــادات اللازمة لها،...الخ.

ثالثـــا: **تنفيذ البرامج التكوينيـــة**: تعنى بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، وتشتمل على ما يلي[3]:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها؛
- تجهيز وإعداد مكان التكوين؛
- متابعة المكونين والمتكونين.

رابعـــا: **تقييم البرامـــج التكوينيـــة**: إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعـــاليته، ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط علـــى تحديـــد الاحتياجـــات التكوينيـــة وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحـــاجـــات من خلال برنامج التكوين.

ويعد تقييم البرامج التكوينية مرحلة جد مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء: فبالنســـبة للأفـــراد، فـــإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهـــداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتـــي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليـــه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأســـاسي لضمـــــان فاعليـــة

---

1 Alain Meignant, Manager la formation, In "Tous DRH", op, cit, PP, 227-230.
2 Shimon. L.Dolan, Tania Saba et All, op, cit, PP, 318-320.
3 د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، مرجع سابق، ص، 227.

التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم. أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة (Tableau de bord) كما بينا ذلك سابقا، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الإنحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة[1]، وتعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات منها ما يلي[2]:

- أهداف التكوين: هل حققنا هدفنا من البرنامج التكويني أم لا؟ وهنا يجب أن نركز على بعدين أساسين لأهداف التكوين وهما: درجة توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من جهة، ومع الاحتياجات من جهة أخرى، وهذا ما يعرف بتقييم الفعالية؛

- تكلفة التكوين: من خلال المقارنة بين تكاليف البرنامج التكويني والنتائج المترتبة عنه، وهو ما يعرف بتقييم الفاعلية؛

- درجة نجاح التكوين عند التنفيذ: وذلك من خلال دراسة مدى التناسق بين كافة المراحل المسطرة أثناء التنفيذ وكذا العناصر المسؤولة فيها؛

- تقييم المطابقة القانونية: وذلك بقياس مدى التزامنا بالقوانين الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالتكوين.

وعليه، فإنه وعلى العموم، هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي[3]:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق؛

- مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه؛

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين،

---

[1] Alain Meignant, Manager la formatation, édition liaison, Paris, PP, 319-321.
[2] P. Candau, op, cit, PP, 239-244.
[3] بخوش الصديق، الإدارة الاستراتيجية للتكوين، موقع أنترنيت، مرجع سابق.

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).
ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه؛

- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الإقتصادية من التكوين. إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

وعليه فان للتكوين مراحل يجب احترامها، وأسس يجب الأخذ بها قصد الوصول إلى نجاح البرامج التكوينية للمؤسسة ونستطيع بالتالي إعطاءها صفة الجانب العلمي في تسييرها.

1-1-3- أنواع برامج التكوين: لا يوجد تقسيم واضح وموحد لبرامج التكوين، وهذا راجع لعدم وجود برنامج واحد يصلح لكل الوظائف، حيث يمكن أن تقسم هذه البرامج مثلا إلى برامج تكوين قصيرة الأجل و طويلة الأجل بحسب مدتها، وإلى برامج تكوين في مكان العمل وبرامج خارج مكان العمل بحسب مكانها، وإلى برامج تكوين قبل الالتحاق بالعمل وبرامج تكوين بعد الالتحاق بالعمل وذلك بحسب وقت التحاق الفرد بالمؤسسة، كما قد تقسم أيضا إلى برامج لتكوين المنفذين أو العمال التشغيليين وبرامج لتكوين المديرين وذلك بحسب المستفيد منها، وهو المعيار الذي سنعتمده في التقسيم:

أولا: برامج تكوين المنفذين: تشير برامج تكوين المنفذين إلى تلك البرامج التي تصمم لتكوين العمال التشغيليين، وهو ما يعرف بتنمية العاملين التشغيليين، وهي تعتبر عملية فنية بدرجة كبيرة، وتهدف إلى تحقيق نتائج عملية ملموسة، كما أنها لا تمثل غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لرفع الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة الأرباح، ومن بين طرق تكوين المنفذين ما يلي:

- **التكوين في مكان العمل**: يعتبر التكوين في مكان العمل من أوسع طرق التكوين انتشارا، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وما يميز هذا النوع من التكوين هو أنه يسمح للمتكون بالإرتباط ماديا ونفسيا بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعليم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التكوين هو نفسه مكان أداء العمل، فباستطاعة المكون أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه المتكون من تقدم علمي وعملي، ويكون التكوين في مكان العمل في الغالب بواسطة المشرف أو الرئيس المباشر أو بواسطة أفضل الأفراد ذوي الخبرة والمهارة الكبيرة إضافة إلى القدرة على الوصف والشرح والتحليل والإيضاح[1].

- **التكوين خارج مكان العمل**: يقصد بالتكوين خارج مكان العمل، ذلك التكوين الذي يعطى

[1] د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 271-272.

للعمـــال التشغيليين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز تكوين بالمؤسسة (إن وجد)، أو فـــي مركز تكوين خـــارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التكوين من العمل، وقـــد يأخـــذ تكـــوين المنفذين خارج مكان العمل عدة صور منها[1]:

- المحـــاضرة: يتناسب أسلوب المحـــاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محـــددة للمتكـــونين (مثل قواعد العمل، إجراءات، طرق أداء جديدة) مع وجود عدد كبير من المتكونين في وقت واحـــد، وأيضـــا مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المكونين، وتزداد فعـــالية المحاضرة كأسلوب تكـــويني خـــارج مكان العمل إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية (رسوم، صور، خرائط، أفـــلام،...الـــخ) وكل ما يساعد على لفت انتباه المتكونين وزيادة تركيزهم واهتمامهم وتوضيح النقـــاط الأكثر صـــعوبة فـــي المادة. وقد تأخذ المحاضرة الطابع الهيكلي الموجه، أين يتم إعدادها مســـبقا بدقـــة، حيـــث تكـــون مشـــاركة المتكونين محدودة جدا، أي لا يسمح بالحوار والمناقشة إلا نـــادرا، كما قد تأخذ الطـــابع المرن غير الموجـــه بحيث تسمح بالاتصال بين المحـــاضر والمتكونين، بمعنى تقوم على أساس الحوار والمناقشة المتبادلـــة. وما يؤخذ على المحاضرة هو تناولها في الغالب للعموميات من الأمور وعدم تعرضها غالبا للتفاصيل؛

- التطبيقات العملية: وهنا يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمـــام المتكونين، موضحا لهـــم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وعادة ما توجه هذه الطريقة للتكوين على الأعمال الحرفية أو اليدوية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية؛

- دراسة الحـــالات: تستخدم هذه الطريقة أساسا في التكوين على المواضيع التي يواجـــه المتكـــون فيهـــا بموقف عملي معين وتتطلب دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى إعطاء تقـــدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه. ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتكون وبتوجيـــه مـــن المكون أن يلم بالمبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة موضوع البحث؛

- الدراســـة المبرمجة: ويأخذ هذا الأسلوب شكل كتيبات أو مراجع تحتوي على مـــادة علميـــة مبرمجـــة أي منظمة ومرتبة بطريقة منطقية متسلسلة، وقد يتعدى إلى استعمال أجهزة تعليمية من قبل بعض المؤسسات؛

- تمرينـــات المحاكـــاة: تعتبر أساليب المحاكـــاة من الطرق التكوينية الفعـــالة والمكلفة أيضـــا، والمحاكـــاة هي عملية تقليد للواقع أو تمثيله (تمثيل الواقع)، لكي يمكن محاكـــاة العمل أو الوظيفة المراد التكوين عليهـــا، يتم وضع المتكون في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية، أي يتم وضع المتكون في مكان له نفـــس خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل، وقوم المتكون بالتالي بتعلم أداء العمل المطلوب منـــه مـــن خـــلال قيـــامه بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته، ومثال ذلك تكوين الطيارين في شركات الطيران؛

- التلمذة الصنـــاعية: تقوم طريقة التلميذة الصناعية والتي هي نوع من التكوين المهني على تزويـــد العمـــال التشغيليين بالمعرفة النظرية والعملية لحرفة أو مهمة لفترة معينة، ويعقب أو يتخلل ذلك تكوين علـــى العمـــل نفسه على يد معلـــم محترف متمكن من حرفته، أو مؤسسة مختصة أو ما شـــابه ذلك، وتعد هذه الطريقـــة

[1] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 197-201.

مكلفة كلما زاد طول برنامج التكوين[1].

ثانيا: برامج تكوين المديرين: تشير برامج تكوين المديرين أو ما يعرف بتنمية المديرين أو التنمية الإدارية، إلى تنمية الموارد البشرية التي يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الأعمال عن طريق المجهودات المبذولة بواسطة أفراد آخرين، عن طريق تطوير السلوك الإداري وتنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة. والتنمية الإدارية ليست قاصرة فقط على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل[2]، ومن بين طرق التنمية الإدارية ما يلي:

- **التنمية في مكان العمل**: يمكن تنمية قدرات المديرين في المكان الذي يعملون فيه، ويمكن أن تأخذ عدة أشكال منها[3]:

- التنمية عن طريق الرئيس المباشر: لقد تطرقنا سابقا لهذا الشكل التكويني، ومثلما يصلح تطبيقه في تكوين المنفذين، فإنه يصلح أيضا في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين. ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي يكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة وكما تحدث فعلا، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل وفق التوجيه الفعال للرئيس المباشر والإرشادات التي يقدمها وحل المشكلات التي تواجه المرؤوس وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها، وما يعاب على هذا الأسلوب هو كونه قد يؤدي إلى تنميط العمليات والمراحل الإدارية، أضف إلى ذلك أنه قد يقضي على الإبداع الإداري، لأن الرئيس المباشر هنا يصبح هو القاعدة، والإبداع الإداري يصبح استثناء؛

- التنمية عن طريق أسلوب الإحلال: حيث تستخدم العديد من المؤسسات أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة معينة، حيث أن المدير المراد تنميته يستفيد من تجربة عمله الدائم مع رئيسه المباشر كمدير مساعد مثلا، من خلال النصح والإرشاد الدائم الذي يسديه إليه رئيسه من جهة، ومن خلال إمكانية قيامه ببعض مسؤوليات هذا الرئيس أثناء غيابه من جهة أخرى. ويبقى هذا الأسلوب رهنا بدرجة الثقة ونوع التفويض المسموح بهما لتحقيق أهداف التنمية؛

- التناوب الوظيفي: يشير التناوب الوظيفي أو التدوير الوظيفي إلى نقل المدير المراد تنميته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، الأمر الذي يسمح باكتسابه خبرات ومهارات إدارية ذات أبعاد واسعة، حيث أن التنقل الدوري بين الوظائف يوسع أفق وخلفية المدير بالقدر الذي يمكن من تطابق مهاراته وخبراته مع متطلبات جملة من الوظائف الإدارية في المؤسسة الواحدة، الشيء الذي سيهيئ المدير لاستلام وظائف قيادية أعلى؛

- الاشتراك في أعمال اللجان: وهنا يتم وضع المديرين المراد تنميتهم في لجان عمل مختلفة، وتوفر

---

[1] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 359.
[2] د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، مرجع سابق، ص، 233.
[3] د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص، 275-278.

لهم فرص المراقبة والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية مع باقي المديرين في اللجنة، وتجدر الإشارة هنا إلى توزيع المديرين المراد تنميتهم على لجان متخصصة يساعدهم على الاستفادة من الفرص التعليمية والتجارب الإدارية الواعدة التي يتم مناقشتها في خضم اجتماعات هذه اللجان.

- **التنمية خارج مكان العمل**: وهنا يتم تنمية المديرين في مراكز تنمية تابعة لمؤسسات أو في مراكز تنمية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد التكوينية والاستشارية الخارجية المتخصصة التي تتميز بأنها توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر على مستوى المؤسسات، وتوفر أيضا المكونين المتخصصين، كما أن عمليات التنمية التي تتيحها تبعد عن جو ومناخ العمل مما يتيح للمكونين الفرصة للإستيعاب أكثر، ومن بين الأساليب الأكثر شيوعا في تنمية المديرين خارج مكان العمل ما يلي[1]:

- أسلوب الحساسية: يشير أسلوب الحساسية في التنمية الإدارية إلى الطريقة التي من خلالها يتم تعريف وتوضيح سلوك المشاركين والتعبير عنه وإظهاره للآخرين، مقابل معرفة وقبول الفروقات السلوكية التي يتميز بها الآخرون. حيث يتم تجميع مجموعة مديرين متكونين عادة غرباء عن بعضهم البعض في بداية البرنامج التكويني، ثم يتعارفون فيما بعد ويتناقشون بواسطة مكون محترف، ويعبرون عن أحاسيسهم وشعورهم اتجاه أنفسهم واتجاه الآخرين و اتجاه البرنامج التكويني الذي جمعهم معا. وتهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات وسلوكات الأفراد بوضعهم في موقف يتيح لهم رؤية خصائص سلوكاتهم وسلبياتها، مما يسمح للمدير بمعرفة سلوكه الشخصي، ويزيد من حساسيته اتجاه الآخرين تفاعلا وتعاملا وتعاونا، الأمر الذي يمكن من تحسين علاقاته مع الأشخاص الذين يعمل معهم من جهة، ويحدث تغيير ايجابي في نظرة الآخرين نحوه؛

- أسلوب دراسة الحالات: بدأ تطبيق هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية، وتقوم على عرض مواقف مشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمؤسسة أو خارجها وفي مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة مثل الإنتاج، المالية، البيع، الشراء، تسيير الموارد البشرية وغيرها، ويقوم المديرون المتكونون بدراسة هذه الحالات ومناقشتها لتحديد المشاكل الخاصة بها وتحليل أسبابها واقتراح بدائل لحلها، وتقييم هذه البدائل واختيار أنسبها و تطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع الدراسة. ويعتبر هذا الأسلوب مادة دسمة لتنمية المديرين، حيث أن الفرصة متاحة أمام كل مدير متكون لأن يعرض أفكاره وآرائه إزاء المشكلة المعروضة ويناقش وينتقد آراء زملائه في التكوين ويستفيد منها في نفس الوقت ، الأمر الذي يدعم القدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع الأوضاع الحرجة بكفاءة عالية؛

- أسلوب المؤتمرات وحلقات البحث: تعتبر المؤتمرات وحلقات البحث العلمي من بين الأساليب الشائعة الاستعمال في التنمية الإدارية، وتهدف إلى تبادل الآراء من خلال اجتماعات بين المديرين المتكونين وتشجيع المشاركة الشفهية لكل متكون، الأمر الذي يسمح بتبادل الخبرات وتقويمها، ويكون موضوع الاجتماع هادفا ويلقى أهمية من كافة المتكونين؛

---

[1] - د. صلاح سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 221-224.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص ص، 221-224.

- أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر تمثيل الأدوار أسلوبا مكملا بحيث أن استخدامه يكون مقرونا في الغالب ببعض أساليب تنمية المديرين الأخرى على غرار أسلوب المؤتمرات وحلقات البحث مثلا، ويقوم هذا الأسلوب على بناء موقف مصطنع أو صوري يمثل نوعا معينا من المظاهر أو الصراع، ويمنح المكون المديرين المتكونين أدوارا تمثيلية في هذا الموقف يتم شرحها لهم بعناية كبيرة، ومن هذه المواقف مثلا: مناقشة مشرف لشكوى مع أحد العمال، تقديم رجل من رجال البيع نفسه لأحد وكلاء الشراء، القيام بمفاوضات حول شروط عقد عمل معين،...الخ، ثم يتم في النهاية مناقشة الموقف وإيجابيات وسلبيات كل مرحلة منه، كما قد يتم في كثير من الأحيان التناوب على الأدوار مما يساعد الأفراد على تقييم وجهات النظر المختلفة؛

- أسلوب البرامج الدراسية: حيث يتم إرسال المديرين المراد تكوينهم لحضور مقررات وبرامج دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية المتخصصة، وفي كثير من الأحيان تقوم الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية المتخصصة بتصميم هذه البرامج الدراسية وفقا للإحتياجات والأهداف التي تحددها المؤسسات المعنية بتنمية مديريها؛

كما نشير إلى هناك أسلوب آخر من أساليب التنمية أكثر فعالية وهو ما يعرف " بالتنمية الذاتية"، حيث تنبع الرغبة في التنمية من نفس المدير أو ذاته، فيقوم على تنظيم برنامج للقراءة والدراسة والإطلاع، ويكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام، ويعتبر أسلوب التنمية الذاتية أسلوب تنمية غير رسمي.

ومن بين الأخطاء الشائعة لدى تصميم برامج التنمية الإدارية، هو معاملتها على أساس أنها مزايا إضافية تمنح للمديرين، وأن نفقاتها لا تتحملها المؤسسات بهدف تحسين أداء مديريها كما هو معلن عنها في سجلات رسمية، وإنما تعتبرها في كثير من الأحيان مزايا إضافية و مكافآت تمنح للمديرين مقابل إنجازاتهم السابقة، فالمدير مثلا الذي كان أداءه مرضيا والذي أظهر ولاء لعمله واهتماما به، يمكن أن "تكافئه" المؤسسة بإشراكه في برنامج للتنمية الإدارية لمدة معينة في فندق فخم أو في قرية سياحية أو ما شابه ذلك، دون دراسة علمية للاحتياجات التكوينية في البداية ودون تقييم للبرامج في النهاية[1].

ونشير في الأخير إلى أن التطورات الحديثة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مكنت من تفعيل برامج التكوين، وأصبح هناك ما يعرف بالتكوين عن بعد أو التكوين عبر الأنترنيت (e-Formation)، الشيء الذي طرح وسائل جديدة وجد متطورة أمام المؤسسات في تكوين مواردها البشرية، وتعتبر من التوجيهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بشكل عام كما أشرنا إليها سابقا[2].

1-2- **تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية**: يشير المستقبل الوظيفي (أو المسار المهني، المسار الوظيفي، الحياة المهنية) إلى مجموعة المراكز الوظيفية المتتالية التي سيشغلها الفرد خلال حياته المهنية والتي تتأثر باتجاهاته وقدراته وطموحاته وسلوكاته من جهة، وما تتيحه المؤسسة

---

[1] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 222.

[2] Alain Meignant, Manager la formation, In "tous DRH", op, cit, P, 236.

في هذا المجـــال من جهة أخرى[1].

بمعنى آخر أن المسار الوظيفي هو نموذج الخبرات الوظيفية المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنســـان ما، وتشمل هذه الخبرات كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمـــل، نوعيات المهام،...الـــخ، بحيـــث تتـــأثر هـــذه الخبرات الوظيفية بقيم واحتياجات وسلوكات الفرد من جهة، واحتياجات واستراتيجيات المؤسسة مـــن جهة أخرى[2].

ويعتبر مفهوم تطوير المستقبل الوظيفي من المفـــاهيم الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وهو يشير إلى مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والمؤسسة لأعداد هذا الموظف لمراحل سير وظيفـــي وتحديـــد المهارات المطلوبة لذلك قصد التوفيق بين أهداف الموظف والمؤسسة في نفس الوقت، وهذه العمليـــة ليســـت بالسهلة، وليست مجرد رغبات وأماني من جانب الموظف للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لا بد مـــن بدل الجهد وتوفر القدرة من جانب الفـــرد، والتسيير العلمي من جـــانب الإدارة[3].

وإذا كان تطوير المستقبل الوظيفي يلقى أهمية كبيرة لدى العاملين لأنه يشبع حاجـــاتهم فـــي النمـــو والاستقرار والرضا في العمل وتحقيق الذات وما إلى ذلك، فإنه يلقى اهتماما أكبر بالنسبة للمؤسســـة وذلـــك للأسباب التالية[4]:

- إن عدم الإهتمـــام بتطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، سيؤدي إلى حالات التكدس في الوظـــائف، الأمـــر الذي سيؤدي إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس سلبا علـــى دافعيـــة الأفراد وأدائهم، وبالتالي على قدرة المؤسسة على النمو والإستمرارية؛

- إن إعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية بالقدر الذي يمكن من تنميتهم وفتح مجالات التطوير أمامهم، سوف ينعكس على سمعة المؤسسة داخليـــا وخارجيـــا مما يمكنها أن تكون أكثر قدرة على الاحتفـــاظ بمواردها البشرية من جهة، وتزيد من جاذبيتهـــا في استقطـــاب الموارد البشـــرية ذات الكفـــاءة العـــالية من خـــارج المؤسسة من جهة أخرى؛

- إن إحســـاس العاملين بأن المؤسسة حريصة على تطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحـــاتهم الوظيفيـــة يجعلهم أكثر ارتباطا بها، ويحقق الإستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمـــل؛

- إن وجود برامـــج لتطوير المستقبل الوظيفي يساعد المؤسسة على توفير الأسس التي يمكن الإعتماد عليها في تنمية مهـــارات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على التكيف والمتغيرات البيئية؛

- إن قيـــام المؤسسة بإعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي يؤكد حرصهـــا على إتاحـــة فـــرص وظيفيـــة متساوية أمام كافـــة العاملين في المؤسسة دون تفرقـــة، ويزيد من تحفيزهم بإطلاعهم علـــى هـــذه الفـــرص الوظيفية.

ونؤكـــد في هذا الصدد على تعدد المصطلحـــات الخاصة بالمستقبل الوظيفي مثل: تنميـــة المستقبل

---

[1] Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, op, cit, P, 350.

[2] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 375-376.

[3] د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص، 258.

[4] المرجع السابق، ص، 260-261.

الوظيفي، تخطيط المستقبل الوظيفي، تسيير أو إدارة المستقبل الوظيفي. حيث أن تنمية المستقبل الوظيفي تستند وبدرجة كبيرة لعمليات التكوين والتعليم، أما تخطيط المستقبل الوظيفي فهو عبارة عن العملية الشخصية لتخطيط حياة العمل الخاصة بالفرد، وهذا يجسد جانب المسؤولية التي تقع على عاتق الفرد فيما يتعلق بتطوير مساره المهني، أما تسيير أو إدارة المستقبل الوظيفي فيشير إلى مسؤولية المؤسسة في تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، حيث يجب عليها أن تضع الخطط والبرامج الخاصة بتطوير المستقبل الوظيفي لمواردها البشرية[1].

وعليه فإن تطوير المستقبل الوظيفي يهم كلا من الفرد والمؤسسة، وكلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر، ويزداد الاهتمام بالنسبة لكل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتطوير المستقبل الوظيفي، وذلك كما يلي:

1-2-1- المدخل الفردي في تطوير المستقبل الوظيفي: ويبين هذا المدخل الدور الذي يقوم به الفرد ذاته في تطوير مستقبله الوظيفي، وهو ما يصطلح عليه بتخطيط المستقبل الوظيفي، وإن نقطة البداية في تخطيط المستقبل الوظيفي هي أن يحاول الفرد المعني بالتطوير فهم ذاته ومراجعة نفسه (تقييم الذات)، حتى يتمكن من تحديد إمكانياته وقدراته الحالية، واستعداداته وميولاته المستقبلية، وبعد ذلك يقوم بتحديد الفرص الوظيفية المتاحة له، وذلك من خلال ما تنشره المؤسسة من معلومات عن الوظائف والمسارات الوظيفية وفرص الترقية والنقل المستقبلية،...الخ، بعد تقييم الفرد لذاته وتحديد الفرص الوظيفية المتاحة أمامه، يقوم بتحديد أهدافه الوظيفية، سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل. ثم يقوم بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية لمساره الوظيفي والكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة ثم ينفذها طبعا في ظل توفر شروط معينة مع التقييم والتعديل المستمر للانحرافات استنادا لمعلومات التغذية العكسية[2].

ونؤكد هنا على أن تخطيط المستقبل الوظيفي (المدخل الفردي) يكون وفق مراحل زمنية معينة من حياة هذا الفرد بدءا من التحاقه بالمؤسسة، وهو ما يعرف بدورة الحياة الوظيفية لفرد معين، وهذا قياسا بمصطلح "دورة حياة المنتوج"، وهذا ما سنبينه من خلال الجدول التالي لمراحل تخطيط المسار الوظيفي وعلاقاتها بالنشاطات الوظيفية والمتطلبات النفسية وأهم احتياجات الفرد. وينبغي أن نشير إلى أن هذه المراحل قد تختلف مدتها ومتطلباتها واحتياجاتها بحسب نوعية الوظائف والأفراد والمؤسسات.

[1] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 386.
[2] المرجع السابق، ص ص، 386-389.

جدول رقم (1) : مراحل تخطيط المستقبل الوظيفي.

المراحل / الخصائص	مراحل المسار الوظيفي			
	مرحلة التأسيس من 18 إلى 24سنة	**مرحلة التقدم** من25 إلى39 سنة	**مرحلة حفظ المكاسب** من 40 إلى 54 سنة	**مرحلة الانسحاب** من 55 فما فوق
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل، والاستعداد الكبير لقبول التوجيهات والشروحات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم بتكوين جيل ثان من المساعدين	يشارك الآخرين تجاربه
المتطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	لعب أدوار خارج مكان العمل
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي	الإنجاز والاستقلالية	احترام الذات	تأكيد الذات

المصدر: د.صلاح الدين محمد عبد الباقي،2004، مرجع سابق، ص، 270.

1-2-2- المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي: يشير هذا المدخل إلى دور المؤسسة في تطوير المستقبل الوظيفي لمواردها البشرية، وهو ما يصطلح عليه تسيير أو إدارة المستقبل الوظيفي، ودور المؤسسة في حقيقة الأمر لا ينفصل عن دور الموظف في تطوير مستقبله الوظيفي، وبرغم أن المسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة منها[1]:

- ضمان التكامل بين برامج تطوير المستقبل الوظيفي ووظائف تسيير الموارد البشرية الأخرى، خاصة ما تعلق منها بتخطيط الموارد البشرية، مع ضمان التوافق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية؛
- تصميم المسارات الوظيفية الشاملة المتاحة في المؤسسة وشرحها وضمان نشر المعلومات اللازمة عنها (من نقل وترقيات،...الخ)؛
- نشر معلومات عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها بمصداقية ودون تحيز؛
- التقييم الدقيق لأداء العاملين وفق كافة مراحل مستقبلهم الوظيفي؛

[1] المرجع السابق، ص ص، 390-394.

- تقديم المساعدة والمشورة للأفراد عند تخطيطهم لمسارهم الوظيفي، ويكون ذلك عن طريق المشرف أو المدير أو إدارة الموارد البشرية، أو حتى بتكوين الأفراد ومساعدتهم على تخطيط مستقبلهم الوظيفي بإتباع برامج تكوينية خاصة، ولعل المساعدة والنصح والمشورة تكون من قبل المؤسسة عبر كافة مراحل تخطيط المسار الوظيفي من قبل الفرد؛

- إعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي استنادا لمشورة الأفراد المعنيين، ويتضمن البرنامج مثلا: برامج للتكوين وفق جداول زمنية مضبوطة، برامج للتدوير الوظيفي، برامج للإثراء الوظيفي،...الخ؛

- متابعة وتقييم برامج تطوير المستقبل الوظيفي وتعديل انحرافاتها وفق مشورة الأفراد المعنيين.

ونؤكد هنا على أن موضوع تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية من المواضيع التي تثير الجدل في الآونة الأخيرة، حيث أصبح تطوير المستقبل الوظيفي يرتكز بدرجة كبيرة على المدخل الفردي فيه، لأن المدخل التنظيمي شيء لا غنى عنه يجسد كفاءة المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، حيث أصبح يتعدى إلى أمور شخصية قد تؤثر على هذه المسارات، وبالتالي أصبحت تتعدى من مجرد تخطيط للخبرات الوظيفية المستقبلية، إلى دراسة كل العوامل المؤثرة على هذه المسارات مثل العوامل الشخصية (كالمأكل، والمسكن، الحالة العائلية، الأمراض النفسية،...الخ)، الأمر الذي يوجب توفر نظم معلومات متطورة تمكن من تخزين هذه المعلومات و معالجتها ونشرها من جهة، والحفاظ على أمن وسرية المعلومات من جهة أخرى، خاصة المعلومات الشخصية للأفراد وأسرارهم، التي قد تؤثر على ثقة الفرد بالمؤسسة ومسؤوليها في حالة تسربها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الاتجاهات الحديثة في تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية على ضرورة المتابعة المستمرة للأفراد من دخولهم المؤسسة حتى خروجهم منها، بتخطيط مقابلات دورية مع العاملين من جهة، وتنظيم مقابلات نهاية أو إنهاء الخدمة في حالات التقاعد، الاستقالة، الإقالة، النقل،...الخ من جهة أخرى، لأنها تعتبر مصدرا هاما لمعلومات قد لا يصرح بها الفرد لو كان لا يزال في علاقة بالمؤسسة، وهذا ما يبين أن لتطوير المستقبل الوظيفي علاقة وطيدة بالوظائف الأخرى لتسيير الموارد البشرية[1].

وعليه فإن سياسة تنمية الموارد البشرية تعتبر من دعائم السياسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، التي تسعى إلى تحقيق التوظيف الأمثل للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، بهدف تعظيم العائد على الإستثمار فيها، ويعتبر التكوين وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية وجهين متكاملين ومتداخلين للتنمية البشرية الحديثة، ينبغي تخطيطها وتسييرهما بعناية لما لهما من أثر على المؤسسة والفرد على السواء.

2- سياسة صيانة الموارد البشرية:

تشير سياسة صيانة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في سبيل الإبقاء والمحافظة على مواردها البشرية، وتمثل مزايا وخدمات تمنح لكافة العمال في الغالب، وعادة ما تلحق مواضيعها بدراسة سياسة التحفيز، ومن بين هذه السياسات ما يلي.

---

[1] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص، 390-394.

2-1- الأمـــن والسلامـــة المهنية:

يهدف نظام الأمن السلامة المهنية إلى وقاية وحماية المورد البشري مـــن الأخطـــار المترتبـــة عـــن ممارسته للعمل والتي تجسد مفهوم حوادث العمل. ويعتبر الحفاظ على أمن وسلامة الموارد البشرية للمؤسسة أحد الواجبات الإنسانية للمؤسسة، الذي قد يضمن لها المعاملة بالمثل، وهو أمر حتمي لا مفــر منـــه أيضـــا، وذلك لأن المؤسسة لا تتحمل وقوع حوادث تؤثر على سير العمل وإنتاجيتها، خاصة وأن هذه الحوادث تكبـد المؤسسة خســـائر مـــادية وبشريـــة قد تنعكس على مردوديتهـــا في النهـــاية. ومن هذه المنطلق لا بد مـــن توفر نظـــام للأمن والسلامـــة المهنية، يضمن الوقـــاية من الحوادث المحتملة، وبالتـــــالي تـــوفير الجهـــد والوقت والمـــال عنه لو حدثت هذه الحوادث، ولضمـــان أمن وسلامة الموارد البشرية في العمل، يجب على المؤسســـة أن تقـــوم مثـــلا بما يلي[1]:

- تحسين ظروف العمل بالمؤسسة، وخاصة ما تعلق منهـــا بالضوضـــاء، الحـــرارة، البـــرودة، والإضـــاءة والتهوية، ...الخ، والتي قد تفقد الأفراد تركيزهم في حالة عدم ملاءمتها؛
- توفير وســـائل الأمن والوقاية في مكـــان العمل، وتكوين الأفراد على استعمالها الصحيح، وإتباع إجراءات تجبر الأفـــراد على الالتزام بها؛
- نشر الوعـــي بين العمـــال حول مخاطر العمل وإرشادهم وتكوينهم للمحافظة على أنفسهم من جهة، ومـــا يجب فعله في حـــالة وقوع حـــادث من جهة أخرى؛
- ضمـــان التكفل الكامل بالأفراد في حـــالة وقوع حـــادث عمل؛
- تكوين لجان خاصة بالأمن ونظـــافة أماكن العمل؛
- استعمـــال علامات لتحديد الاتجاهات والمسارات ووضع الإشارات التحذيرية وإشارات الإنـــذار، وذلـــك للتحكم في سير المرور الداخلي والتحذير من الأمـــاكن أو المواد الخطيرة...الخ؛

ونؤكد على أن إعداد نظام متكامل للأمن والسلامة المهنية يجب أن يرتكز على شعار واحد وهو أن الوقاية خير من العلاج، وأن تشـــارك كل من الإدارة والعمال علـــى اخـــتلاف مـــواقعهم، الهيئـــة الطبيـــة المختصة، ولما لا حتى هيآت خارجية مختصة في وضع هذا النظام، بالقدر الذي يمكن الأفراد مـــن الحفـــاظ على سلامتهم وأمنهم من خلال الفهم الجيد لمحتوى النظام وأهدافه من جهة، ويمكن المؤسســـة مـــن الحفـــاظ على مواردها البشرية وضمان سير العمل بدون حوادث تذكر وبالتالي تعظم عائد اســـتثماراتها فـــي بـــرامج الأمن والسلامة المهنية من جهة أخرى.

2-2- العلاقـــات المهنيـــة (نظـــام التمثيـــل):

يقصد بالعلاقـــات المهنية، تلك العلاقات التي تربط المؤسســـة بمجموع مـــواردها البشريـــــة، ويعـــد إجباريا على كل مؤسســـة يصل تعداد مواردها البشرية حدا معينا. وتخضع حسب النظـــام المعمول بـــــه، إلى إجراءات تنظيمية، تحدد شروط وإمكانيـــات التمثيل، وحقوق وواجبات الممثليـــن، بحيث يقوم العمـــال

[1] د. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص، 136-139.

بانتخاب ممثليهم، وتوكل لهم مهاما بحسب تعداد مواردها البشرية، وعـادة يقوم ممثلو العمـال بما يلي[1]:

- تقديم الاحتيـاجـات الخاصة بالإجراءات القـانونية المطبقة وبالإتفاقيات الجمـاعية والفردية؛
- اقتراح الإجراءات الكفيلة بتحسين ظروف العمـل والحماية الأمنية والصحية لكل الموارد البشرية؛
- المسـاهمة في تحسين التقنيـات الإنتـاجية وتنظيم العمـل؛
- المسـاهمة في تحسين شروط حياة العمل داخل المؤسسة...الخ.

2-3- العطـل وفتـرات الراحـة:

إن كافة النظم القانونية الحديثة توجب المؤسسات منح مواردها البشرية جزءا من الوقـت المـأجور لتجديد طاقاتها وقوتها وجهدها، وينتشر استخدام نظام فترات الراحـة فـي الأعمـال المكتبيـة الإداريـة و الصناعية على السواء، وخاصة تلك الأعمـال التي تتصف بالتكرار والروتين والأعمال التي تتطلب جهـدا كبيرا ودرجة عالية من التركيز. ويقوم نظام فترات الراحة على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسـمية فترات راحة تمكنه أن يستريح ويستعيد نشاطه وتركيزه، ويهدف هذا النظـام إلى التقليل من تـأثير العمـل على نفسيـة العامليـن، وتسمح للعـامل من أن يبتعد لفترة زمنيـة قصيرة عن عملـه ليجـدد نشـاطه ذهنيـا وبدنيـا.

وتمنح المؤسسـات العاملين عادة عطلة بأجر كامل في الأعيـاد والمناسبات الرسـمية، وتتفـاوت أنظمـة العطل المدفوعة الأجر من مؤسسة لأخرى، حيث أن بعض المؤسسـات يقوم نظام دفع الأجـور بها علـى أسـاس ساعة العمل، وبالتالي لا يستفيد العـاملون فيها من العطل الرسمية المدفوعة الأجر بالكامـل، ويـتم تعويضها في الغالب بمضاعفة الأجر مقابل العمـل في أيام العطل الرسمية.

كما تعطي المؤسسات الحق للعاملين في الحصول على عطلة دورية مدفوعة الأجر (عادة سنة)، وهو إجـراء اجتماعي قانوني تبنته التشريعات العمـالية، حيث يتحصل الفرد على عطلة طويلة نوعا ما (ثلاثـة أسـابيع، شهر،...الخ) بالقدر الذي يمكن من تحقيق راحـة بدنية وذهنية للعامل وتنشيط قدراته وأفكـاره وأحاسيسـه والإقبال على العمل بوتيرة أحسن بعد انقضائهـا. كما قد يستفيد العامل أيضا من عطـل مدفوعـة الأجـر لظروف خـاصة وفق الشروط والأحكـام المنصوص عليها في النظـام المعمول به مثل: متابعة العـامل لفترة تكويـن، أو مسابقة مهنية أو أكاديمية، أوفي الحالات الطارئة للعامل كالزواج والمرض وما إلى ذلـك. إضافة طبعا إلى العطل غير مدفوعة الأجر التي تتم بطلب رسمي من العامل وموافقة صاحب العمل[2].

وبالتالي فإن العطـل وفترات الراحـة إجراء إلزامي تقوم بـه المؤسسـات بغرض الحفاظ على مواردهـا البشرية وعدم إجهادها وضمان الراحة البدنية والفكرية للعامل خلال ممارسته للعمل.

2-4- الخدمـات الاجتمـاعية والتأمين الاجتمـاعي:

تشير الخدمـات الاجتمـاعية إلى مجموع الخدمـات التي تقدمها المؤسسة للأفراد والتي يرغبـون

---

[1] P. Romelaer, op, cit, P, 99-100.

[2] د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 493-496.

غالبا في الحصول عليها بالمجان أو بمقابل رمزي، ومن بين هذه الخدمات ما يلي[1]:

- الخدمات الترفيهية والاجتماعية، مثل إنشاء نوادي خاصة بالعاملين وأسرهم وما توفره من خدمات اجتماعية وأنشطة رياضية، تنظم الرحلات والمصايف للعمال وأسرهم، إقامة الحفلات في الأعياد والمناسبات الوطنية والدينية، ...الخ؛

- القيام بأنشطة ثقافية، وذلك بقصد توسيع مجال اهتمام العاملين وزيادة ثقافتهم وتنميتهم مثل: توفير تذاكر مجانية لحضور عروض مسرحية ومعارض ثقافية وفنية وتجمعات فكرية، عقد الندوات وإعداد قاعات للمكتبات داخل المؤسسة،...الخ؛

- الخدمات المالية، حيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم خدمات ذات طبيعة مالية بغرض الوفاء بحاجات العاملين عن طريق الادخار أو الاقتراض، فينشأ عادة صندوق للخدمات يمول بنسبة معينة من أرباح المؤسسة ويتم الصرف منه بتقديم خدمات خاصة للعاملين مثل منحهم قروض في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصاريف الدراسية للأولاد بمناسبة الدخول الاجتماعي وغير ذلك. كما تقوم مؤسسات أخرى بإنشاء صناديق ادخار بالاشتراك عادة مع المنظمات العمالية، وتقوم هذه الصناديق بمنح فوائد على ودائع العاملين من جهة، وتقوم بمنح قروض ميسرة وبأسعار فائدة منخفضة للعاملين لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية والطوارئ؛

- تقديم خدمات السكن، المواصلات، المطعم، الاستشارة، توفير أماكن لاستراحة العاملين خلال فترات الراحة، ...الخ.

ويشير التأمين الاجتماعي إلى مختلف الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بغية تأمين عمالها ضد المخاطر المحتملة التي تعيقهم بصفة مؤقتة أو مستديمة على الكسب، وهو إجراء يسمح للعامل بشعوره بأمان وظيفي على نفسه وذوي حقوقه، ومن أشكال التأمين الاجتماعي ما يلي[2]:

- <u>التأمين ضد المخاطر المهنية والصحية</u>: تقوم أغلب المؤسسات بالتأمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية لصالح العاملين سواء في حالات العجز الجزئي الناتج من إصابة عمل والذي يؤدي إلى فقدان العامل لمصدر دخله أثناء فترة علاجه، أو في حالات العجز الكلي الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار نهائيا في أداء العمل أو في حالة الوفاة. إضافة طبعا إلى التأمين ضد المخاطر الصحية عن طريق التعاقد مثلا مع أحد المستشفيات لعلاج عاملي المؤسسة وأسرهم بالمجان أو بالأجر الرمزي، إضافة إلى تعويضات تكاليف الأدوية وغير ذلك؛

- <u>التأمين ضد البطالة</u>: وهو يضمن للعامل الحصول على دخل في حالة إحالته على البطالة قبل الوصول إلى سن التقاعد، سواء لأسباب اقتصادية بالنسبة للمؤسسة أو طوارئ أخرى حسب النظام المعمول به؛

- <u>تأمينات الحياة</u>: يعتبر التأمين على الحياة من أقدم أشكال التأمين التي توفر للعاملين، ويأخذ عادة شكل التأمين على حياة العاملين بصفة جماعية، وبموجبه يتقاضى المستفيدون مبالغ التأمين عند وفاة المؤمن

---

1 المرجع السابق، ص ص، 498-502.
2 المرجع السابق، ص، 491-492.

على حياتـــه، أو يتقاضى المؤمن على حيـــاته قيمة التأمين إذا كان لا يزال على قيد الحياة عند انتهاء مـــدة عقد التأمين أو عند انتهاء مدة خدمته بالمؤسسة حسب النظـــام المعمول به؛

- التقـــاعد: يحصل العـــامل ببلوغه سنا معينة على منحة التقاعد، وعادة يساهم كل من المؤسسة والموظـــف بحصة معينة تدفع بصفة دوريـــة (عادة شهريا) كقسط للتقـــاعد أثناء سريان علاقة العمل، ويمثـــل المعـــاش مبلغا ثابتا يدفع بصفة دورية للعامل أثناء إحالته على التقاعد أو ذوي حقوقه في حالة وفاته. كمـــا أن هنـــاك مؤسسات تقوم بمنح الموظف مكافأة عند انتهاء مدة خدمته تعادل نسبة معينة من أجره وذلك عن كل سنة مـــن سنوات الخدمـــة، وهناك مؤسسات تجمع بين النظامين معا.

وعليه فقد أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات بالمحـــافظة على مواردهـــا البشـــرية بإتبـــاع سياسات تمكنها من تقليص معدلات دوران العمل ومعدلات حوادث العمل والغياب وما إلـــى ذلـــك، خاصـــة بالنظر إلى التكـــاليف الباهضـــة الناجمة عن الحصول على هذه المـــوارد البشرية وتنميتهـــا.

وينبغي في الأخير على إدارة الموارد البشرية تقييم ومراجعة سيـــاســـاتها المتعلقة بتسيير المـــوارد البشرية في المؤسسة، وذلك بهدف الحكم على مدى فعـــاليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف المؤسســـة والفـــرد على السواء، وذلك عن طريق الوقوف على أهم النقـــائص والمشـــاكل المسجلة في هذه السياسات وتشخيص أسبابها ثم اقتراح التوصيـــات المناسبة لمعالجتهـــا، وهو إجراء ضروري يمكن المؤسسة من ضمان تحقيـــق أهداف سيـــاســـاتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

ملخـــص الفـــصـــل الأول:

يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، وتتجه المقاربات الحديثة فـــي تســـيير المـــوارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة، حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية مستندة إلى نظم متطورة لنظم المعلومات تضمن التكيف والتغيرات الســـريعة للبيئـــة. وبالتالي أصبح للموارد البشرية مكانة مرموقة في المؤسسات الحديثة باعتبارها شـــريك عمـــل اســـتراتيجي ومصدر للميزة التنافسية والقيمة المضافة، الأمر الذي يوجب بالضرورة وضع سياســـات تضـــمن التســـيير الأمثل للموارد البشرية.

تشير سياسات تسير الموارد البشرية إلى مجموعة المبادئ التي تسترشد بها المؤسسات فـــي اتخـــاذ قرارات تسير الموارد البشرية العـــاملة بها وتختلف هذه السيـــاسات طبعا من مؤسسة لأخرى، كما توجد لها عدة تقسيمات، غير أن الإختلاف بين هذه التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط ويبقي وأن لها نفس المضـــمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية. وقد اعتمدنا التقسيم الـــذي يأخـــذ بسيـــاسات تســـير الموارد البشرية بكونها سياسات استقدام للموارد البشرية، تحفيزها، تنميتها، ثم صيانتها أو المحافظة عليها.

فتمكن سيـــاسة الاستقدام من حصول المؤسسة على احتياجـــاتها من الموارد البشرية، الأمر الـــذي يوجـــب القيـــام بتحليل وتوصيف دقيق للوظـــائف بقصد الوقوف على مميزاتها وخصـــائصها ومتطلبـــات شـــغلها

والقيام بمهامهـــا، ثم إجراء تخطيط للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تحديد الانحرافـــات الكمية والنوعية من القوى العـــاملة خلال فترة زمنية مستقبلية ثم تحديد أســـاليب معالجتها، ويعتبر التوظيـــف إحـــدى هـــذه الأســـاليب الذي يمكن المؤسسة من ســـد احتياجـــاتها من الموارد البشرية عن طريق استقطـــاب واختيـــار أحسن الأفراد الملائمين بهدف وضـــع الرجـــل المنـــاسب في المنصب المنـــاسب؛

أما سيـــاســـة تحفيز الموارد البشرية فتهـــدف إلى جعل كل عـــامل يبدل جهـــدا مستمرا وبالكمية والكيفيـــة التي تمكنه من أداء مهـــامه على أحسن ما يرام وفي أحسن الظـــروف وبرضـــا كبير، بالقدر الـــذي يمكـــن من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على السواء، وذلك عن طريـــق تقيـــيم أداء القـــوى العـــــاملة اســـتنادا لمعـــايير موضوعية، ثم تصميم أنظمة تحفيز مرنة وفقـــا لنتـــائج تقييم الأداء والوظـــــائف؛ بالقـــدر الـــذي يضفي صفة العدالة في سيـــاســـة التحفيز المتبعـــة من طرف المـــؤسســـة؛

في حين تمكن سيـــاســـة تنمية الموارد البشرية المؤسسة من ضمـــان متابعة الأفراد مـــن وقـــت التحـــاقهم بالعمل إلى غاية انفصالهم عنه، وذلك عن طريق تكوين الأفراد وتدعيم قدراتهم ومهاراتهم بالقدر الذي يمكـــن من أداء المهام بطريقة أفضل، وضمان تعاون الإدارة مع الأفراد في سبيل تطوير مستقبلهم الوظيفي بالقـــدر الذي يضمن الملاءمة المستمرة لقدرات وطموحات الأفراد مع الواقع العملي وذلك فـــي ظـــل توفيـــق جيـــد لأهداف المؤسسة والأفراد؛

كما تسعى المؤسسات إلى ضمان المحافظة على مواردها البشرية والإبقاء عليها وضمـــان حقوقهـــا، وذلـــك عن طريق السهر على أمن وسلامة العاملين لديها بإتباع برامج خاصة بالأمن و الســـلامة المهنيـــة، ومـــنح العطل المختلفة وفترات الراحة بغرض تجديد طاقات مواردها البشرية وجهدهـــا وقوتها، إضافة إلـــى تقـــديم خدمات اجتماعية وضمان تأمين العاملين لديها ضد الخاطر المحتملة التي تعيقهم بصفة مؤقتة أو دائمـــة عـــن الكسب، مع أقرار حق مشـــاركة العمـــال الإدارة عن طريـــق ممثليهم في التسييـــر.

ويبقي في الأخير على إدارة الموارد البشريـــة التقييم والمراجعة المستمرة لسيـــاســـاتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، قصد الوقوف على الانحرافـــات المسجلة في الوقت المناسب ومعالجتها بالقدر الذي يمكن من ضمـــان تحقيق أهـــداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء.

الفصل الثاني: سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارت العمومية الجزائرية

تمهيد: إن من أهم الظواهر التي شهدها العالم هو الزيادة الكبيرة في المسؤوليات والالتزامات التي تضطلع بها الدول والحكومات، حيث لم يعد نشاطها مقتصرا على الدفاع الخارجي والأمن الداخلي والقضاء، بل امتد فشمل آفاقا لم يكن ليمتد إليها في الماضي، الأمر الذي زاد من أهمية الدراسات الإدارية في هذا الجانب من الناحية القانونية والفنية على السواء، إلى درجة خصصت مثلا للمنازعات الإدارية قضاءا مستقلا يهتم بقضايا الإدارة، وقد انعكس هذا الاتجاه على تنامي البحث في مجالات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية أو ما يسمى"بالوظيفة العامة" باعتبارها جزءا مهما في ضمان العملية الإدارية للدولة من خلال ضمان قيامها بواجباتها وتأمين حقوقها، وباعتبارها أيضا جزءا مهما في حياة كل مواطن ابتداءا من مولده حتى مماته. فظهرت دراسات جد متخصصة في هذا الميدان، ركزت على أهمية الوظيفة العامة وضرورة إيجاد الطرق الكفيلة بتسيير الموارد البشرية التي يشملها هذا المفهوم.

المبحث الأول: مدخل لدراسة الوظيفة العامة

ليست الوظيفة العامة وليدة العصر الحديث، بل وجدت على صور وأشكال شتى منذ القدم، حيث أن وجودها يرتبط بأي مجتمع منظم يعترف بوجود حكام وحكوميين يقومون على تأمين خدمة المصلحة العامة، فبرزت الوظيفة العامة في العصر الحديث بشكل قوي، واحتلت مكانة لم تحتلها من قبل خاصة بعد أن تغير موقف الدولة من موقف الحياد إلى موقف التدخل، الأمر الذي زاد من حجم الأعباء الملقاة على عاتقها. وتلقى دراسات الوظيفة العامة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين رغم تعقدها بسبب اختلاف أسسها والقوانين التي تحكمها وتؤثر فيها من دولة لأخرى، غير أن هذا لا يمنع من تقديم بعض المفاهيم الأساسية التي يرتكز عليها اصطلاح "الوظيفة العامة" باعتباره الإطار العام الذي يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

1- مفهوم الوظيفة العامة: إن تعبير"الوظيفة العامة" من المصطلحات الحديثة الاستعمال، حيث يقابلها بالفرنسية اصطلاح "La fonction publique" وبالإنجليزية اصطلاح"الخدمة المدنية Civil Service". ومن الصعب بما كان تقديم تعريف شامل ودقيق للوظيفة العامة، وذلك أن قوانين الوظيفة العامة وأنظمتها في أغلبية الدول لم تقدم تعريفا واضحا[1]، واكتفت بتحديد نطاق تطبيق هذه القوانين والأنظمة فقط. إلا أن للوظيفة العامة مفهومين معروفين في مجال فقه القانون الإداري، وبالتعرض لهذين المفهومين نستطيع أن نحصل على مفهوم واضح وسليم يحدد لنا معالم الوظيفة العامة ويجلي عناصرها الأساسية، وذلك فيما يلي[2]:

- **المفهوم الموضوعي**:"يشير المفهوم الموضوعي (المادي، التحليلي) للوظيفة العامة إلى أنها مجموع الاختصاصات القانونية والأنشطة التي يقوم بها شخص مختص ودائم في الإدارة مستهدفا المصلحة العامة".

[1] فوزي جيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دون دار النشر، بيروت، 1986، ص، 07.
[2] د. محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974، ص، 18-19.

ومن مؤيدي هذا المعنى نجد الفقيه الفرنسي "André decondorder" الذي يقول بأن الوظيفة العامة هي مجموعة الاختصاصات القانونية التي يمارسها الموظف للصالح العام والتي لا يتصرف فيها تصرفا شخصيا. ويركز هذا المفهوم على ما تقوم به الإدارة من أعمال ومهام بواسطة موظفيها الذين تتوفر فيهم صفات معينة، وتستهدف من ذلك الصالح العام؛

- **المفهوم الشكلي**: "يشير المفهوم الشكلي (العضوي، الوصفي) للوظيفة العامة إلى كل الأفراد الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة، ولهذا فإنه يركز على النظام القانوني الذي يطبق على هؤلاء الأفراد".

ويركز هذا المفهوم في أساسه على الأفراد الذين يقومون بالنشاط وعلى المرافق العامة التي يعملون بها، ومن ثم فإنه يعطي أهمية كبرى للنظام القانوني الذي يخضع له هؤلاء الأفراد.

إن كلا المفهومين السابقين يتسمان بعيوب ومزايا، ولا يمكن القول بصلاحية أحدهما على الآخر، ولعل التعريف السليم للوظيفة العامة هي أنها مجموعة من الأوضاع والنظم العامة التي تخص الموظفين العموميين بالدولة، سواء تعلق الأمر بأداء الموظف لعمله أو تعلق الأمر بعلاقة الموظف بالإدارة والاهتمام بمشاكله ومستقبله الوظيفي[1]، وعليه، فإن دراسة الوظيفة العامة يجب أن تشتمل على جانبين لا يمكن فصلهما: جانب قانوني وجانب فني، حيث أن التركيز على نشاط الإدارة مثلا وما تقوم به من أعمال وفقا لوضعيات وطرق محددة يهمل الموظفين الذين يديرون بدقة هذا النشاط، والعكس صحيح، وبالتالي فإن الاقتصار في الدراسات الإدارية على الجانب القانوني الفقهي دون النواحي الفنية، ينجم عنه ما يعرف"بأزمة القانون الإداري".

كما أن استعمالنا لاصطلاح "الوظيفة العامة"، يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن ما يعرف "بالوظيفة الخاصة"، ونقصد هنا بالوظيفة الخاصة كل ما زيد عن نطاق الوظيفة العامة حسب النظام المعمول به الذي يحدد النطاق العام وحدود تطبيق مفهوم الوظيفة العامة، التي وبالضرورة ستطبق على مؤسسات وإدارات عمومية تحدد بدقة وبصفة رسمية في القوانين المعمول بها والتي تختلف من دولة لأخرى، إلا أنه على العموم، فإن هناك بعض الخصائص التي تميز الوظيفة العامة عن الخاصة نذكر منها ما يلي[2]:

- تعتبر الوظيفة العامة الأداة التي بواسطتها تتولى الإدارة العامة تنفيذ السياسة العامة المرسومة من قبل الدولة وفي نطاق المصلحة العامة المنشودة. أما الوظيفة الخاصة فتتولى الإدارة الخاصة بواسطتها تنفيذ السياسة الخاصة التي يرسمها القائمون على المؤسسة، والتي غالبا ما يكون هدفها مصلحة المؤسسة، بالرغم من أن كليهما يساهمان في خدمة المجتمع والمواطنين؛

- إن الوظيفة العامة تصبو إلى تقديم الخدمات للجمهور وتأمين تسيير المرافق العامة وتحقيق المصلحة العامة. أما الوظيفة الخاصة، فهدفها الأول هو تحقيق المصالح الخاصة بالمؤسسة التي تعمل في نطاقها، ولما لا تأمين ربح مادي؛

- تتمتع الوظيفة العامة بالسلطة العامة، بمعنى أن لقراراتها صفة الإلزام ووجوب التنفيذ، تحت طائلة مساءلة المخالفين ومعاقبتهم. أما الوظيفة الخاصة فلا تمارس سلطة عامة تضفي على أعمالها صفة الإلزام. ولضمان

[1] المرجع السابق، ص، 19.
[2] فوزي جيش، مرجع سابق، ص ص، 22-24.

حسن ممارسة الموظف لوظيفته بدون تجاوز أو تعسف أو استبداد أو سوء استعمال، قامت الدولة بتقييده بقيود وضوابط قانونية منها خضوع الموظف لمراقبة قضائية لا تخضع لها الوظيفة الخاصة؛

- تحكم الوظيفة العامة تشريعات وأنظمة يستوجب تعديلها وإلغاؤها واتخاذ إجراءات وتدابير معقدة تستغرق وقتا طويلا بسبب الرجوع إلى كل من السلطة التشريعية والتنفيذية للدولة. عكس الوظيفة الخاصة، التي من البديهي يجب أن لا تخالف قانون العمل أو النظام العام للدولة، إلا أنها تحكمها أنظمة خاصة يضعها مجلس إدارة المؤسسة، وبديهي أن تعديل هذه الأنظمة أمر سهل، مما يكسب الوظيفة الخاصة مرونة كبيرة مقارنة بالوظيفة العامة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا، هو أن الفرق بين الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة، قد يأخذ مداه إلى الحد الذي يفرق بينهما على أساس مفهوم المؤسسة الخاصة والمؤسسة العامة، وذلك عندما يؤخذ نطاق مفهوم الوظيفة العامة أكبر حجما بضمه لكافة المؤسسات والإدارات التابعة للدولة على اختلافها، الأمر الذي يقودنا بالضرورة إلى القول بأن التفرقة بين الوظيفة العامة والوظيفة الخاصة يخضع إلى نطاق الوظيفة العامة الذي يحدد عدد ونوع المؤسسات والإدارات العمومية التي ينطبق عليها هذا المفهوم.

2- مفهوم الموظف العام: إن تحديد مفهوم دقيق للوظيفة العامة، يستدعي بالضرورة الوقوف على مفهوم الموظف العام باعتباره صاحب الحق والواجب في مضامين الوظيفة العامة، حتى يتضح لنا من تقرر الحقوق لصالحه والواجبات عليه ونميزه عن غيره من الأشخاص، وإن الموظف العام أسبق في الوجود من الوظيفة العامة، لأنه هو الذي أنشأها والإنسان هو صانع الدولة والجماعة[1]. كما أن هناك اختلافا في التسميات التي تطلق على الموظف العام من دولة لأخرى[2]، وعادة لما نريد أن نحدد مفهوم الموظف العام، فإننا نلجأ إلى القوانين المنظمة للوظيفة العامة، فإن لم يوجد بها مفهوم واضح، فإن المهمة تقع على عاتق الفقه والقضاء في ذلك. كما يوجد اختلافا كبيرا في تعريف الموظف العام في مختلف التشريعات، ولهذا سنكتفي بالتعريف الفقهي للموظف العام:

- **التعريف الأول**: لقد ذهب الفقيه الكبير روجيه جوجوار بعد استعراضه للتعريفات القديمة للموظف العام بأنه: "يعتبر موظفا عاما كل شخص يتقاضى مرتبا من ميزانية الدولة، كما يرى أن عامة الناس يخلطون بين الموظفين العاملين، وموظفي صناديق الضمان الاجتماعي وشركات الكهرباء والغاز العمومية وغير ذلك[3]".
ولقد تم رفض هذا التعريف من قبل الفقهاء، لأنه لا يقوم على العلاقة التي تربط بين الموظف والإدارة،

[1] حيث يقول الأستاذ كريستين شاقامون "Christian Chouamon" في هذا الشأن: إن عبارة موظف عام كانت أسبق في الظهور من عبارة وظيفة عامة، بل كانت تمهيدا لها على اختلاف ما يجب أن يكون، لأن الوظيفة العامة تصور في الذهن يعني الدولة بأسرها، تلك الدولة التي يحمل لواء نشاطها العام والخاص طائفة الموظفين، وتتبلور السلطة في أيدي الموظفين العموميين إلى حد يمكن معه القول بأن الوظيفة العامة هي وعاء السلطة العامة، وأن مولد الأولى مرتبط بالثانية، وأن خلود الوظيفة العامة من خلود الدولة صاحبة السيادة والسلطان". **المصدر**: د. عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص، 24.

[2] " تستخدم كل من لبنان والعراق والسعودية وقطر والأردن والمغرب والكويت والإمارات وغيرها من الدول تسمية " الموظفين"، و تستخدم مصر تسمية " العاملين"، كما نجد تسميات أخرى كالمستخدمين، الأجراء وغيرها، وجميعها تطلق على العاملين في المؤسسات والإدارات العمومية بحكم التنظيم المعمول به". **المصدر**: فوزي جيش، مرجع سابق، ص، 29.

[3] د. حامد محمد الجمل، الموظف العام فقها وقضاءا، الجزء الأول، دار النهضة العربية القاهرة، طبعة 1969، ص ص، 52- 54 .

ولكنه رأى بأن الاعتماد على النظام القانوني للموظفين والاعتماد على ربط الوظيفة العامة بالمرفق العام أمر صعب، لكون أن تعريف المرفق العام ما زال يسوده الغموض. ولعل هذا التعريف يسوده نوع من الغموض، حيث يقدم عنصرا وحيدا وغير كاف في تحديد مفهوم الموظف العام، وهو الجهة المكلفة بدفع المرتب، غير أن هناك العديد من الوظائف العامة وبعضها ذو أهمية كبرى في النظام الإداري للدولة، غير أن موظفيها ليسوا بموظفين عامين ولا يخضعون لقانون الوظيفة العامة، رغم أنهم يحصلون على مرتباتهم من خزينة الدولة على غرار مثلا المجلس الشعبي الوطني وهيئات الجماعات المحلية المنتخبة؛

- **التعريف الثاني**: "إن الموظف العام هو كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق[1]". ويلقى هذا التعريف إجماع غالبية الفقهاء خاصة في فرنسا. ويركز هذا التعريف على عناصر أساسية حتى نعتبر فردا معينا موظفا عاما وهي:

- أن يعين الشخص في وظيفة عامة دائمة، ومعنى ذلك أن تكون الوظيفة العامة دائمة ومستمرة، وأن لا تكون عارضا فجائيا أو مؤقتا بحكم طبيعتها، كأن يكون استمرارها أسبوعا أو شهرا أو غير ذلك؛

- أن تكون الوظيفة ضمن إحدى الإدارات والمؤسسات العمومية، وهي المحددة والمنظمة بنص عام سواءا كان نصا قانونيا أم نصا تنظيميا؛

- أن يكون التعيين في مرفق عام تديره الدولة أو أحدا أشخاص القانون العام، والمرفق العام هو كل مشروع تديره الدولة بنفسها أو تحت إشرافها لإشباع الحاجات العامة بما يحقق المصلحة العامة [2]؛

- أن يكون قرار التعيين صادرا عن السلطة المختصة، وإن تقلد أي وظيفة يجب أن يتم عن طريق تعيين للشخص شاغل للوظيفة، ولا يعتد بالطرق الأخرى للتعيين كالانتخاب مثلا، بمعنى أن الشخص الذي يشغل وظيفة عامة بدون تعيين من قبل السلطة السلمية المختصة حسب النظام المعمول به لا يعتبر موظفا عاما.

وما تجدر الإشارة إليه، أن هناك اختلافات كبيرة في تحديد مفهوم الموظف العام والشروط الواجب توفرها في عامل معين حتى نعتبره موظفا عاما، ويبقى للتشريع المعمول به تمييز الموظفين الذين يخضعون لنظام الوظيفة العامة عن باقي الموظفين الآخرين.

3- أنظمة الوظيفة العامة: يتجاذب العالم المعاصر تياران مختلفان في تنظيم الوظيفة العامة[3]:

- أحدهما تأخذ به الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وسويسرا وفنلندا والبرازيل وغيرها من الدول، ويسمى "نظام الوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة"؛

- والآخر تأخذ به اغلب دول أوروبا الغربية كفرنسا وانجلترا وبلجيكا وألمانيا وإيطاليا وإسبانيا والسويد والنرويج واليابان وكافة الدول العربية، ويسمى هذا النظام "نظام الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة".

ويعود الاختلاف بين هذين النظامين، إلى كيفية نظرة المشرع ومعاملته للوظيفة العامة وشاغلها، فإذا كانت

---

[1] د. محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص، 5.
[2] د. عوابدي عمار، القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2000، ص، 139.
[3] فوزي جيش، مرجع سابق، ص، 12.

الوظيفة العامة تعتبر كالوظيفة الخاصة، وتعامل وشاغلها على هذا الأساس، أي أن التشريع لا يفرق بين الأفراد العاملين في المؤسسات والإدارات العمومية وباقي الأفراد العاملين الآخرين في المؤسسات الخاصة مثلا، فيكون مفهوما أقرب إلى النظرة الأمريكية. أما إذا كانت الوظيفة العامة تتصف بطبيعة معينة وبخصائص يحددها التشريع صراحة وتختلف عن الأعمال الخاصة، فهي أقرب مفهوما إلى النظرة الأوربية.

3-1- نظام الوظيفة العامة المفتوح: تعتبر الدول التي يحكمها هذا النظام المشار إليها آنفا، أن الوظيفة العامة لا تتمتع بإمتيازات خاصة تختلف عن تلك التي تتمتع بها الوظيفة الخاصة، وتبعا لذلك فإن الوظيفة العامة في القطاع العام، لا تختلف عن تلك التي تتمتع بها الوظيفة الخاصة، ويعود السبب الرئيسي في عدم إعطاء الوظيفة العامة امتيازات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية (رائدة هذا النظام) إلى تخوف الأمريكيين من إساءة استعمال السلطة من قبل الموظفين واحتمال استبدادهم بالمواطنين.

ويقوم هذا النظام على مفهوم الوظيفة التي يشغلها الفرد، باعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات بغض النظر عن شاغلها الذي يجب أن تتوفر فيه شروط شغل الوظيفة طبعا[1]، وعليه يعتبر الأمريكيون الوظائف العامة بأنها مجموعة من الأعمال المتخصصة تتم وفقا للقانون الذي يحكم الوظيفة العامة والخاصة على السواء. وذلك أن استقلال الموظفين العامين بقانون خاص بهم وبحقوق وواجبات متمايزة تختلف عن باقي العمال، يعتبر بنظر الأمريكيين امتيازا خطيرا وتعديا على الحقوق الفردية والمساواة والحرية، وهذا يجسد طبعا الاتجاه الأمريكي الكبير نحو القضاء على كافة أشكال التمييز بين العمال وإرساء قواعد المساواة في الحقوق والواجبات الذي بيناه في الفصل الأول، وعليه فإنه تتميز الوظيفة العامة في ظل النظام المفتوح بمزايا عديدة منها[2]:

- الوظيفة العامة مؤقتة وليست لها صفة الدوام والاستقرار، والموظف الذي يعين فيها يرتبط مصيره بمصير الوظيفة بالذات، فإذا قررت الإدارة إلغاء الوظيفة، فقد الموظف عمله، فهو لا ينتمي إلى مهنة أو سلك وظيفي بصفة دائمة يخوله في هذه الحالة حق الانتقال إلى وظيفة أخرى، وإذا كانت هناك وظيفة أخرى، وتتوفر في هذا الموظف شروط شغلها، فإنه يعين فيها كما يعين الموظف الجديد، ولا يعتبر هذا التعيين بمثابة نقل من وظيفة إلى أخرى؛

- حق الإدارة في أي وقت تشاء أن تصرف الموظف من الخدمة (دون أن يكون طبعا في هذا الصرف تعسفا أو تجاوزا من قبلها) وذلك إذا ما وجدت أنه لا يحبذ أداء عمله، أو أن سلوكه سيء أو أن كفاءته متدنية وما إلى ذلك من الأسباب المشروعة. وفي المقابل يحق للموظف أن يستقيل من وظيفته في أي وقت يشاء ولأي سبب كان، ولا تملك الإدارة حق رفض استقالته، على أنه وفي كلتا الحالتين، سواء تم ترك الوظيفة بإرادة الموظف أم بإرادة الإدارة، فإن ذلك يجب أن لا يؤدي إلى إلحاق الضرر بمصلحة كلا الطرفين، وهذا ما يستوجب أن يسبق ترك الوظيفة إخطارا من جانب الطرف المعني.

[1] د. محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص، 20.
[2] فوزي جيش، مرجع سابق، ص ، 13-14.

وككل نظام، فإن نظام الوظيفة العامة المفتوح له إيجابياته وسلبياته، فمن إيجابياته ما يلي[1]:

- إنه نظام سهل لا يتطلب من الإدارة وضع نصوص خاصة بموظفيها ترعى مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، بل يتم وضع نظم تراعى فيها عدم التفرقة والتمييز بين كافة العاملين في القطاع الخاص والعام؛

- كما أن هذا النظام هو نظام مرن يتيح للإدارة إمكانية الاستغناء عن موظفيها بسهولة عنــد عــدم الحاجــة إليهم، كما يسمح لها بتعيين موظفين جدد في الوظائف المتوفرة لديها، الأمر الذي يمكنها من اختيار العناصـــر الممتازة والناجحة في القطاع الخاص مثلا، وحفزها على العمل لديها ومن ثــم تطعــيم الإدارة بــدم جديــد وبكفاءات نادرة ومتنوعة التي قد تحقق لها مردودا أحسن، وبالمقابل، فإن هذه المرونة يســتفيد منهـــا أيضـــا الموظف نفسه، حيث يحق له أن يترك وظيفته في القطاع العام ليعمل في القطاع الخـــاص والعكــس. وهــذا التجاذب الوظيفي بين القطاعين العام والخاص، يجعل الوظيفة العامة أكثر اندماجا والتصاقا بحياة الأمة، فـــلا تكون بالتالي عالما قائما بذاته.

أما فيما يتعلق بسلبيات هذا النظام فمنها ما يلي[2]:

- إن هذا النظام القائم على التخصص الدقيق في الوظائف يتطلب وجود أناس يتمتعــون بمــؤهلات علميــة متخصصة جدا، مما يستوجب وجود جامعات ومدارس ومعاهد تولي الاختصاصات العملية أهمية بالغة فـــي برامج تعليمها، وهذا ما تؤمنه الدولة الرأسمالية المتقدمة، عكس الدول النامية التي تفتقر إلى قاعــدة تلقينيــة وتكوينية متخصصة لعمومية برامج التكوين وضعف التأطير وما إلى ذلك، مما يصعب من تطبيق هذا النظام في هذه الدول؛

- إن هذا النظام هو نظام مادي استغلالي، يقوم على الصراع الدائم والمنافسة المستمرة بين القطاعين العـــام والخاص من جهة، وبين مؤسسات كل قطاع من جهة أخرى، كما أنه يتميز بعدم وجود ثقــة متبادلــة بــين الموظف والمؤسسة لعدم وجود استقرار وظيفي في العمل، كما يؤدي في الغالب إلى إقامة العلاقة بــين رب العمل أو الدولة والعامل أو الموظف، على أساس المصلحة الشخصية لا غير.

3-2- نظام الوظيفة العامة المغلق: يرتكز مفهوم الوظيفة العامة وفقا للنظام المغلق إلـــى مفهــوم "المسار المهني أو المستقبل الوظيفي Carrière"، الذي يرتبط بمبدأ ديمومة الوظيفة، حيث أن الوظيفة العامــة في النظام المغلق تؤلف كيانا قائما بذاته، وعالما متميزا وسلكا خاصا في المجتمع تختلف عن سائر الوظائف والمهن، وتخضع لقانون خاص ذي طبيعة خاصة داخل المجتمع، لها ميزاتها وتراثهــا وتقاليــدها، وتتمتــع بامتيازات خاصة بها لا نجد لها مثيلا في القطاع الخاص، وذلك باعتبارهم عمال الدولة، ينفــذون رغباتهــا وأوامرها ويؤلفون جزءا لا يتجزأ من بنيانها الإداري. ونبين بعض مزايا هذا النظام فيما يلي[3]:

- وجوب تضمين هذا النظام نظاما خاصا بالموظفين العموميين يختلف عن قانون العمل الذي يخضع له باقي

---

[1] د. عبد الله طلبة، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، دار الأنوار للطباعة، دمشق، 1975، ص ، 50-51.

[2] المرجع السابق، ص، 55.

[3] فوزي جيش، مرجع سابق، ص ، 16-17.

الموظفين، وتقوم دعامة هذا النظام على أساس إعطاء الموظف امتيازات خاصة على أساس التوازن بين ما يلتزم به الموظف من واجبات ومسؤوليات من جهة، وما يتمتع به من حقوق وامتيازات من جهة أخرى؛

- يمثل منصب العمل في ظل هذا النظام مستقبلا وظيفيا للفرد يتصف بالديمومة والاستقرار وإمكانية الترقية والنمو وفقا لشروط محددة، وبالتالي فهو يرتكز على مفهوم " المسار المهني"، حيث أن مصير الموظف ليس وقفا على الوظيفة التي يشغلها، فإذا ما ألغيت مثلا، نقل إلى أخرى واستمر في عمله.

كما أن لنظام الوظيفة العامة المغلق إيجابيات وسلبيات[1]، فمن إيجابياته ما يلي:

- إنه يحقق للموظفين استقرارا في العمل، كما يضمن عدم الاستغناء عن خدماتهم في أي وقت، مما يجعلهم ينصرفون للعمل بثقة أكبر، وبراحة فكرية وطمأنينة نفسية، فيعطون في الغالب مردودا أفضل مقارنة بموظفي نظام الوظيفة العامة المفتوح؛

- إن الاستقرار الذي ينعم به الموظف في عمله، وما تقدمه له الدولة من منافع وخدمات، يجعله أكثر التصاقا بها وأشد إحساسا بالمصلحة العامة وأغنى غطاءا منه في نظام الوظيفة العامة المفتوح في الغالب.

أما من سلبياته فنجد مثلا:

- إن تطبيق نظام الوظيفة العامة المغلق يؤدي إلى خلق طبقة مغلقة من الموظفين منعزلة نسبيا عن سائر طبقات أفراد المجتمع، تعمل في مكاتب ودواوين بعيدة في الغالب عن الجمهور وأصحاب العلاقة من المواطنين، مما يجعلها أضيق أفقا وأكثر جهلا بمتطلبات البيئة المحيطة مقارنة بموظفي القطاع الخاص طبعا، كما يجعلها تتصف بالإتكالية وانعدام روح المبادرة والتحرك، الأمر الذي يؤدي إلى تفشي ظواهر الروتين الإداري والبيروقراطية وغيرها، وهذا بسبب الضمان الوظيفي الذي يسمح للموظف بالاستمرار في العمل حتى الإحالة على التقاعد؛

- يؤدي تطبيق هذا النظام في الغالب إلى إعطاء الموظفين أجورا لا تكفيهم لسد احتياجاتهم المعيشية، وفي مطلق الأحوال، فإن أجورهم تكون أقل من الأجور المعطاة في القطاع الخاص، وحتى بالنسبة للأنظمة التي تعتمد نظام الوظيفة العامة المفتوح، التي كما بينا، تقوم على أساس المنافسة بين القطاع العام والخاص، مما يجعل الأجور متساوية أو متقاربة بين موظفي القطاع العام والخاص؛

- الجمود الكبير الذي يميز هذا النظام في الغالب مقارنة بنظام الوظيفة العامة المفتوح، حيث أن مبدأ ديمومة الوظيفة وفق الشروط المحددة في التنظيم المعمول به لا يمكن الإدارة من إقالة الموظف إلا إذا ارتكب أخطاء جسيمة، كما أن الاستقالة المشروطة في هذا النظام تجسد جموده الكبير، خاصة بالنسبة للدول التي لا تعطي للموظف حق الاستقالة مع ضمان كافة حقوقه إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة في الخدمة على غرار لبنان.

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أنه لا يوجد نظاما للوظيفة العامة مغلقا بصفة مطلقة ولا مفتوحا بصفة مطلقة، حيث نجد مثلا أن بعض أنظمة الوظيفة العامة المغلقة توظف أفرادا بصفة مؤقتة، كما نجد أيضا أن دولا كثيرة ممن تعتمد نظام الوظيفة العامة المفتوح، قد بدأت منذ فترة بإقرار نظام السلك الوظيفي لبعض

[1] المرجع السابق، ص ص، 18-20.

الفئات من موظفيها مثل الديبلوماسيين في الولايات المتحدة الأمريكية، الذين تميزوا بسلك خاص بهم وهي سمة للنظام المغلق. وعليه فالتطبيق المطلق لأي نظام غير موجود في الواقع، بل يتم اعتماد مزيج من النظامين، والنسبة الطاغية لخصائص أي منهما هي التي تحدد وتقرر نوع النظام الوظيفي المتبع في كل دولة.

4- سياسات تسيير الموارد البشرية في قانون الوظيفة العامة لبعض الدول:

سنتطرق في هذه النقطة إلى أهم سياسات تسيير الموارد البشرية في بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا بإيجاز باعتبارهما رائدا نظام الوظيفة العامة المفتوح والمغلق على التوالي من جهة، وتمهيدا للبث في هذه السياسات في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية من جهة أخرى. وما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسات والإدارات العمومية المقصودة هنا هي تلك التابعة للدولة ويخضع نمط تسيير الموارد البشرية فيها إلى قانون للوظيفة العامة أو الخدمة المدنية أو ما شابه ذلك.

4-1- في الولايات المتحدة الأمريكية: لقد بينا فيما سبق أن نظام الوظيفة العامة المطبق في الولايات المتحدة الأمريكية هو نظام الوظيفة العامة ذو البنية المفتوحة، الذي لا يفرق بين عمال القطاع العام و الخاص، إلا أن هذا لم يمنع صدور قوانين خاصة تسيير الموارد البشرية في الهيآت الفيديرالية.

ويقوم نظام الوظيفة العامة في الو.م.أ التي يشرف على تنظيمها ديوان الموظفين على أساس نظام الجدارة الذي يلغي تدخل الاعتبارات الحزبية والسياسية والشخصية في اختيار أو ترقية الموظفين العامين، حيث يسمح هذا النظام بأن تكون أمام كل فرد الفرصة للالتحاق بالوظيفة العامة أو الترقية دون تمييز بين الأفراد إلا على أساس كفاءتهم وجدارتهم في العمل. كما يوجد في الو.م.أ أنظمة متعددة للوظيفة العامة أو الخدمة المدنية بالاصطلاح الإنجليزي، غير أن نظام الخدمة المدنية المطبق على موظفي الحكومة الفيديرالية هو النظام الأساسي للخدمة المدنية في الو.م.أ، ويعتبر نموذجا للوحدات الإدارية الموجودة بها، كما أنه بجانب نظام الخدمة الفيدرالية، تقوم كل ولاية بوضع نضمها الخاصة التي تطبق على العاملين بالخدمة المدنية بها[1]. ويمكن أن نستعرض بإيجاز بعض السياسات تسيير الموارد البشرية في الو.م.أ فيما يلي:

- **سياسة الاستقدام:** بعد دراسات الوظائف وترتيبها وفقا لواجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل والشروط اللازمة لشغلها، وتحديد الوظائف الشاغرة، يتم توليها في الغالب على أساس مسابقة مفتوحة أمام كل المواطنين الذين يرغبون في التقدم إليها ويتوفرون على شروط شغلها، وهذا مبدأ عام في التوظيف يقضي بالمساواة بين كل الأفراد في الحصول على منصب شغل، إلا أنه يبقى وأن طرق وأساليب التوظيف تختلف حسب طبيعة منصب العمل الشاغر والتي تقسم إلى ثلاثة أنواع[2]:

- وظائف الخدمة المادية الخاصة: وهنا يقوم القضاء أو هيأت عليا بتحديد طرق شغلها؛
- وظائف المستويات العليا أو الوظائف القيادية، حيث يتم شغل بعض الوظائف بواسطة موظفين عموميين

---

[1] د. محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص، 70.

[2] Salon Serge, Jean-Charles Savignac, Fonction publique et fonctionnaires, édition Armand Colin, Paris, 1997, P 9-10.

دائمين فقط عن طريق الترقية بحسب الجدارة والتأهيل، وهناك أيضا وظائف يتم شغلها عن طريق المسابقات المفتوحة سواءا بالنسبة للموظفين العامين أو الخارجين من كافة المواطنين على السواء ممن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن شغل وظائف قيادية في المستويات العليا يكون بصفة مؤقتة فقط، ويتم التخلي عن شاغلها بمجرد إلغاء الوظيفة، أما إذا كان موظفا دائما ينقل إلى وظائف أخرى مماثلة.

- وظائف مفتوحة لكافة المواطنين عن طريق المنافسة، وذلك ن طريق مسابقات التوظيف التي يتولى تنظيمها ديوان الموظفين أو تفويضه العملية للمؤسسة المعنية بالتوظيف.

إن نتائج مسابقات التوظيف ستبين أحسن المترشحين الناجحين، الذين سيخضعون إلى فترة تجريبية أقصاها سنة حيث خلال هذه الفترة، يقوم الرئيس المباشر بتقديم تقرير مفصل عن الموظف إلى لجنة خاصة تابعة لإدارة الموارد البشرية يبين فيه حالة الموظف، وعلى أساس ذلك يتم إتخاذ قرار تثبيته أو الاستغناء عنه.

- **سياسة تحفيز الموارد البشرية**: بعد تصنيف الوظائف في فئات وظيفية، يتم تحديد قيمها النسبية مقارنة بباقي الوظائف، ويتم ترتيب هذه الوظائف في جدول يحتوي على ثمانية عشرة (18) صنفا أو درجة، ولكل صنف أو درجة أجرا محددا وفقا للجدول السالف الذكر، ويشمل الأجر الأجر القاعدي الذي يتقاضاه الموظف إضافة إلى ملحقات أخرى للأجر خاصة ما تتعلق منها بالمكافآت التشجيعية المتغيرة نتيجة لحسن الأداء والسلوك والأفكار[1]، هذا طبعا إضافة إلى حوافز معنوية تتمثل في تقدير الموظفين وتوزيع الأوسمة وما إلى ذلك.

كما تستند ترقية الموظفين في الو.م.أ إلى كفاءتهم وجدارتهم فقط، دون وجود لمعيار الأقدمية في الترقية، ويتم قياس هذه الكفاءة والجدارة عن طريق الامتحانات المفتوحة، الخبرة المكتسبة، وتقارير الرؤساء حول الموظفين. ويتم الإعلان بصفة دائمة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقية إليها، كما يحق للموظف أن يتقدم بتظلم لدى مكتب التظلمات إذا شعر أن الجهة التي يعمل بها لا تتبع الأسس العامة للترقيات[2].

كما يتعرض الموظفون إلى حوافز سلبية بسبب أدائهم السيئ أو لسلوكهم الرديء وإخلالهم بالنظام العام، ولقد غطى القانون النقاط المختلفة في هذه المجال والمعايير الأساسية للسلوك الشخصي والوظيفي، حيث يقوم ديوان الموظفين بوضع القانون واللوائح والأسس العامة، أما التفصيلات فتترك للوكالات المستقلة التي يجب عليها أن تضع الإجراءات التي يجب أن يقبلها الديوان، ويمكن أن تشمل العقوبات الخاصة بإجراءات العمل مثلا الإنذار والتوبيخ، خفض الدرجة والإيقاف، عقوبات مالية، الفصل عن العمل،...الخ، وللموظف الحق في أن يقدم تظلمه إلى الجهة التابعة لها، ثم إلى ديوان الموظفين، كما يمكن أن يتجه مباشرة إلى ديوان الموظفين إذا وجد أن قرار العقوبة مخالف للقواعد والقوانين اللوائح[3].

- **سياسة تنمية الموارد البشرية**: يعتبر التكوين سمة بارزة وعنصرا هاما في تحقيق مستوى عال وفعال في الخدمة العامة بالو.م.أ. ويشتمل التكوين الذي يتاح لكافة الموظفين على اختلاف مستوياتهم

[1] د. محمد أنس قاسم، مذكرات الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ، 68-69.

[2] Salon Serge, Jean-Charles Savignac, OP, Cit, P, 10.

[3] د. محمد أنس قاسم، مذكرات الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص، 77-78.

ومناصبهم على برامج خاصة يتولى وضعها مكتب التنمية الوظيفية بديوان الموظفين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المعنية، حيث يتم تحديد الأفراد المستفيدين من التكوين وبرامج التكوين استنادا لأسس عامة تراعي معيار العدالة بين الأفراد. ومن خطوط السياسة العامة للتكوين والتنمية في الخدمة المدنية الفدرالية هو تطبيق التدوير الوظيفي كسبيل لتكوين الأفراد عن طريق تكليف أفراد بصفة دورية للعمل بالوكالات المختلفة خلال حياتهم الوظيفية، ويعتبر ديوان الموظفين أن هذه العملية إجراء هام لتنمية الأفراد على المستوى الإداري العالي وتوسع معارفه حول تسلسل العمليات الإدارية، وتوضع خطوط هذه المهام الدورية بصفة قبلية بحيث تكون أعظم نفعا للفرد[1].

كما تجدر الإشارة إلى أن تكوين الإطارات العليا في الخدمة المدنية بالو.م.أ يكون عن طريق دورات التكوين التي يقترحها معهد الإطارات السامية للإدارة الفدرالية بالتنسيق مع ديوان الموظفين، الذي يوفر دورات تكوينية رفيعة المستوى بتأطير مختصين في مجالات الإدارة المختلفة[2].

- **سياسة المحافظة على الموارد البشرية**: يعطي القانون الفدرالي للعمل بشكل عام في العطل السنوية والمرضية، ويصدر ديوان الموظفين التعليمات العامة باستعمالها. حيث يمنح العاملون الفدراليون عطلة مرضية مدتها ثلاثة عشر(13) يوما كل سنة، كما يمكن جمع العطل المرضية دون أي حد، وذلك في خلال خدمة العامل حتى يتمكن من أن يستفيد من مدة كافية أثناء علاج الأمراض الخطيرة أو العمليات الجراحية وذلك بمرتب كامل. كما تختلف مدة العطل السنوية التي يستفيد منها العامل باختلاف مدة خدمته في الحكومة الفدرالية، فتقدر العطلة السنوية بـ13 يوما بالنسبة للعامل الذي يعمل لمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات، و20 يوما إذا كانت مدة الخدمة أكبر من ثلاثة سنوات وأقل من15 سنة، و26 يوما إذا كانت مدة الخدمة أكبر من15 سنة، ولا يجب بأي حال أن تزيد مدة العطلة السنوية التي منحت للموظف عن30 يوما عند انتهاء السنة المالية، كما يجب على كل مؤسسة أن تحدد الحالات الفردية التي تمنح فيها العطل، ويجب على المشرفين عليها أن يخططوا للعمل بحيث لا يؤثر استحقاق العاملين لعطلهم على السير الحسن للعمل[3].

- كما تسعى الحكومة الفيدرالية إلي المحافظة على مواردها البشرية عن طريق التأمين على صحة وحياة العاملين. حيث أن هناك برامج اختيارية للتأمين الصحي الذي يشمل الأمراض الرئيسية والحوادث و الحاجات الطبيعية الأساسية للموظف وعائلته، ومختلف أنواع التأمين الصحي تسمح بتكاليف علاج منخفضة تختلف من برنامج لأخر حسب الأقساط المقررة في كل برنامج، وتساهم الحكومة الفيدرالية في تكاليف علاج الموظفين في شكل أقساط، وهي التي تتولى بنفسها الاتفاق مع هيأت التامين للحصول منها على أحسن الشروط، كما يساهم الموظف أيضا بأقساط تخصم من مرتبة عن طريق الجهة الحكومية التابع لها.

كما يمنح الموظف تأمينا على الحياة إذا رغب في ذلك، ويتم التأمين في هذه الحالة مقابل أقساط متقاربة يدفعها الموظف تحسب على أساس الأجر السنوي للموظف، ويبدأ القسط السنوي للتأمين بالانكماش

---

[1] المرجع السابق، ص، 76.

[2] Salon Serge, Jean-Charles Savignac, Op, Cit, P, 10.

[3] د. محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص، 80.

بتقدم سن الموظف، وبعد خروج الموظف من الخدمة لا يدفع شيئا مقابل هذا التأمين، وذلك إذا كان قد سبقت له الخدمة في إدارة فيدرالية لمدة 12 عاما أو إذا كانت إحالته على التقاعد بسبب العجز[1].

كما يعتبر نظام التقاعد الذي ينفذه ديوان الموظفين أضخم نضام تطبقه الحكومة الفدرالية على الموظفين المدنين، وسن الإحالة الإجبارية على التقاعد هو سبعون (70)عاما، أما التقاعد الإختياري وفقا لاختيار بديل من بدائل متعددة تقوم على أساس السن ومدة الخدمة، كما يحدد القانون مقدرا منحة التقاعد على أساس مدة خدمة الموظف ومتوسط أجرة في فترة معينة من خدمته[2].

- كما أن ثمة قوانين تنفيذية تصدر للوكالات الفيدرالية وتدعمها تعليمات يصدرها ديوان الموظفين وكلها تكشف عن الرغبة الأكيدة لدى الحكومة للتعاون مع منظمات العاملين وممثليهم، كما أن إلتزام الإدارة باستشارة منظمات العالمين في مواضيع هامة وكثيرة تقوم على أساس القانون والمتطلبات الأساسية للخدمة العامة، وهي من الأمور التي أصبحت الآن موضع اهتمام في الو.أ.م، حيث يمكن للمنظمات العمالية أن تتباحث مع الإدارة في أمور متعددة مثل ساعات العمل، ظروف العمل، أوقات الراحة، الأمن والسلامة المهنية، وكل ما يتعلق بالموارد البشرية. كما يمكن أيضا لهيآت الموظفين أن تقدم المساعدات لعمال المؤسسة وتمثيلهم في المجالس التأديبية وترفع التظلمات نيابة عنهم...الخ. كما تركز منظمات العاملين اهتماماتها أيضا على قرارات الكونغرس المتصلة بالعلاقات القانونية والمبالغ التي تدفع للتأمين وتعويضات الفصل من الخدمة والأمور الأخرى التي تحتاج إلى تشريعات أو قرارات يصدرها هذا المجلس، ويعتبر رؤساء هذه المنظمات من الشهود المترددين أمام لجان الكونغرس في مثل هذه الأمور وغيرها[3].

4-2- في فرنسا: لقد كانت الوظيفة العامة في فرنسا قبل قيام الثورة الفرنسية تقوم على أساس غريب نوعا ما لم يطبق في أي دولة من دول العالم وهو"المتاجرة بالوظائف"، حيث كانت الوظيفة العامة تباع وتشترى كما هو الحال في السلع المادية، كما كان يتم توريثها أيضا، بمعنى أن التكييف القانوني للوظيفة العامة آنذاك كان بأنها مملوكة للشخص ملكية خاصة، حيث كان الرؤساء يمنحون مؤيديهم وأنصارهم وظائفا عليا، وهذه هي أهم سمات الوظيفة العامة قبل الثورة الفرنسية، بحيث كانت تكتسب إما بوراثتها أو على سبيل المنح أو شرائها بالمال. وتعتبر الحروب السبب الرئيسي وراء إتباع هذه الطريقة في الوظائف العامة، حيث أنها طريقة مربحة يلجأ إليها الملوك كلما احتاجوا للمال، وبالتالي يتم أنشاء وظائف جديدة تباعا كلما احتاجوا للمال، يتم شغلها من طرف الطبقة البرجوازية القادرة على دفع الأموال لشرائها، الأمر الذي أدى إلي تضخم عدد الوظائف العامة وزيادتها عن الحاجة دون زيادة في أوجه النشاط الحكومي، كما أنه لا يتم ترقية أي فرد ما لم يدفع مبلغا من المال، الأمر الذي أدى إلي شيوع الفساد والرشوة و تدهور الشؤون الوظيفة العامة بشكل عام. وبعد الثورة الفرنسية تم القضاء على هذه الأشكال في التوظيف والترقية، وتم إقرار سياسة جديدة تقوم على أساس الكفاءة والمساواة في شغل الوظائف العامة والترقية[4].

---

[1] المرجع السابق، ص، 80-81.
[2] المرجع السابق، ص، 81.
[3] المرجع السابق، ص ، 78-79.
[4] Salon Serge, Jean-Charles Savignac, Op, Cit, P, 71.

ويخضع نظام الوظيفة العامة في فرنسا كما بينا سابقا إلى نظام الوظيفة العامة المغلق، الذي يسمح بوجود قوانين تنظيمية خاصة بشاغلي الوظائف العامة، وسوف نستعرض فيما يلي بعض سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الفرنسية فيما يلي:

- **سياسة الاستقدام**: بعد دراسات تفصيلية للوظائف، وتحديد مناصب العمل الشاغرة، يتم توظيف الأفراد في الوظيفة العامة الفرنسية على أساس كفاءتهم وملاءتهم لهذه الوظائف، ويشترط التشريع الفرنسي لشغل الوظائف العامة بالنسبة لكافة المواطنين ما يلي: التمتع بالجنسية الفرنسية، التمتع بكافة الحقوق المدنية وحسن السيرة، أن يكون المترشح في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية، التمتع باللياقة البدنية اللازمة، أن يكون المترشح بلغ سنا معينة تؤهله لشغل الوظائف العامة.

وإذا استوفى الفرد الشروط العامة للتوظيف والشروط الخاصة بالمنصب، يجوز له التقدم لشغل أحدى الوظائف العامة المعلن عنها من طرف الإدارة المعنية، ويتم الاختيار من بين المترشحين العاملين أو غير العالمين عن طريق عقد مسابقات التوظيف والتي يتم تنظيمها بالتنسيق بين مديرية الوظيفة العامة والإدارة المعنية وبعض المعاهد والمراكز المتخصصة. وتكون نتائج هذه المسابقات في شكل جدول يرتب المترشحين حسب أسبقية نجاحهم، ويبقى حق الطعن في مصداقية المسابقات ونتائجها قائما بالنسبة لكل مترشح، كما أنه قبل تثبيت فرد معين في منصبه لابد أن يمر بفترة تجريب تختلف حسب نوع المنصب[1].

- **سياسة تحفيز الموارد البشرية**: يتم تصميم الأجور في الوظيفة العامة الفرنسية استناد إلى جدول يسمح بتحديد درجة ومرتبة الموظف في السلم الأجري الخاص بالوظيفة العامة، والذي يحدد الأجر القاعدي الخاص بكل موظف تبعا للصنف الذي ينتمي إليه، هذا طبعا إضافة إلى ملحقات أخرى للأجر في شكل علاوات دورية ومزايا مادية تختلف من صنف لآخر.

وعليه يتم تقسيم الوظائف العامة في فرنسا إلى أصناف، وينقسم كل صنف إلى عدد من الدرجات، كما تنقسم كل درجة إلى عدد من المراتب. وتجمع الوظائف العامة في فرنسا قبل سنة1995 في أربعة أصناف وهي[2]:

- **الصنف A**: يشمل الوظائف العليا ذات الطابع القيادي، ويتم شغلها بواسطة أشخاص ذوي كفاءات وشهادات عليا، ويختص موظفي هذا الصنف بإجراء الدراسات المتعلقة بتخطيط المشروعات العامة وتصميمها وفقا للخطوط الرئيسية لسياسة الدولة، كما يقومون بالتوجيه وإصدار القرارات وإعداد مشروعات القوانين واللوائح...الخ؛

- **الصنف B**: ويشمل هذا الصنف الوظائف التطبيقية والتنفيذية، حيث يقوم العاملون في هذه الوظائف بوضع المبادئ العامة المنصوص عليها في القوانين والقرارات واللوائح موضع التنفيذ، ويعملون دائما تحت إشراف الموظفين المنتمين للصنف A، ويختار الموظفون لشغل هذه الوظائف عن طريق امتحان مسابقة من بين الحاصلين على شهادة البكالوريا؛

- **الصنف C**: يضم الوظائف العادية التي لا تحتاج لمؤهلات وخبرات خاصة، كالأعمال الكتابية والحسابية

[1] د. محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص، 130.

[2] Salon Serge, Jean-Charles Savignac, Op, Cit, P, 58.

البسيطة التي لا تحتاج إلى تخصص دقيق. ويعين العاملون في هذا الصنف عن طريق امتحان مسابقة من بين الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط؛

- **الصنف D**: ويشمل الوظائف ذات الأعمال الروتينية والعادية البسيطة التي لا تتطلب إعدادا خاصا، ويوظف عمال هذه الوظائف بصفة أعوان مكتب .

إلا أنه وبعد 1995، أصبحت هناك ثلاثة (3) أصناف فقط من الوظائف (C. B . A)، حيث تم دمج الصنف D مع الصنف C. كما يوجد في نظام الوظيفية العامة الفرنسية أربع أنواع من الترقيات وهي[1]:

- **الترقية في الدرجة**: يترتب على الترقية في الدرجة تغيير للوظيفة، وتتم عن طريق الاختيار على أساس الكفاءة، ويتم قياس هذه الكفاءة عن طريق امتحان تجريه الهيئة المستخدمة بالنسبة للمرشحين للترقية المدرجين في جداول الترقية الخاصة بالمؤسسة، وإذا ما تساوى المترشحون في الدرجات، يتم ترتيبهم وفقا لأقدميتهم. كما يترتب عن هذه الترقية زيادة في الأجر نتيجة لزيادة المسؤوليات والواجبات؛

- **الترقية في المرتبة**: إن الترقية في المرتبة لا يترتب عنها تغييرا في الوظيفة ولا في المسؤوليات والواجبات، بل كل ما يترتب عليها هو زيادة أجر الموظف، لهذا عادة ما يطلق عليها الترقية في الأجر، وتتم الترقية في المرتبة على أساس أقدمية الموظف، وتحدد اللوائح الخاصة للمصالح المختلفة عدد المراتب في كل درجة والحد الأدنى للأقدمية اللازمة للترقية من مرتبة لأخرى والتي عادة ما تكون بين سنتين وأربع سنوات. والشيء الملاحظ هو أنه بجانب وجود الأقدمية كمعيار رئيسي للترقية من مرتبة لأخرى، فإن لتقارير الكفاءة الموضوعة عن الموظفين دورا ثانويا في هذا الصدد، حيث لكي يتم ترقية موظف معين في المرتبة، يجب أن لا يكون حاصلا على تقدير أقل من المتوسط، إضافة إلى ذلك، فإن من يحصل على تقدير عال للكفاءة في التقرير السنوي، يمكن اختزال فترة الأقدمية اللازمة للترقية في المرتبة بمدة تتراوح بين شهرين وسنة. وهكذا فإن الأقدمية تلعب دورا أساسيا في الترقية في المرتبة ودورا ثانويا بالنسبة للترقية في الدرجة؛

- **الترقية في الفئة**: يطبق هدا النوع من الترقية إذا ما قسمت الدرجة إلى فئات ثم الفئات إلى مراتب، وتجمع الترقية في الفئة بين النوعين السابقين ،فهي من جهة تتم عن طريق الاختيار وفقا لكفاءة الموظف في التقارير السنوية كالترقية في الدرجة، ومن جهة أخرى لا يترتب عليها أي تغيير في الوظيفة ولا في المسؤوليات ولا في الواجبات كالترقية في المرتبة؛

- **الترقية في الصنف**: وتكون هنا الترقية من صنف أدنى إلى صنف أعلى (من الصنف C إلى الصنف B مثلا)، وتسمى كذلك بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح برفع مركز الموظف الاجتماعي بترقيته من طبقة وظيفية إلى أخرى أعلى منها. وتتم هذه الترقية عن طريق عقد امتحان مهني بعد نجاح الموظف في الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة التابع لها، مع وجوب الأخذ برأي اللجان الإدارية المشتركة قبل اتخاذ قرار الترقية.

---

[1] د. محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص ص، 131-135.

ويبقي وأن لكل موظف حق التظلم لدى السلطة الرئاسية الأعلى في حالة عدم ترقيته خلال شهرين من تاريخ صدور قرارات الترقية، كما يجوز استئناف القرار الصادر في هذا التظلم أمام المجلس الأعلى للوظيفة العامة، على أن هذا لا يحول دون حق الموظف في اللجوء إلى القضاء الإداري طالبا إلغاء قرار عدم ترقيته دون مبرر، وتعويضه عما أصابه من ضرر من جراء عدم ترقيته.

كما يتعرض الموظف في نظام الوظيفة العامة الفرنسية إلى حوافز سلبية (التأديب)، وتكون السلطة التأديبية من اختصاص الجهة صاحبة السلطة في التعين، والجزاءات التي يمكن تسليطها على العامل في حالة ارتكابه أخطاء هي[1]: الإنذار، التوبيخ، الحرمان من الترقية، التخفيض في المرتبة، خفض الأقدمية في المرتبة، الإيقاف عن العمل بمرتب أو دون مرتب، النقل الإجباري...الخ. ويكون إصدار قرار التأديب بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المشتركة بهيآتها المنعقدة لأغراض التأديب، على أنه يجوز توقيع عقوبة التوبيخ والإنذار دون الرجوع إلى اللجنة الإدارية المشتركة، وذلك بواسطة السلطة المختصة التي تفوض إليها سلطة التأديب.

- **سياسة تنمية الموارد البشرية**: يعتبر التكوين سمة بارزة في قانون الوظيفة العامة بفرنسا، حيث بين قانون 03جويلية 1983 المتعلق بالوظيفة العامة سيما في مواده 21 و22 بأن التكوين حق من حقوق كل الموظفين باختلاف مستوياتهم التنظيمية، يتم إعداده في شكل مخططات من طرف الإدارة المعينة وتحت رقابة المجلس الأعلى للوظيفة العامة، بمقتضى القرار المؤرخ في 22 فيفري 1996 المتعلق بمخططات التكوين والتي أوجب أن تكون فردية لتكوين الإطارات. ويكون التكوين في الوظائف العامة الفرنسية داخل محيط العمل أو خارجه، كما يأخذ شكل التكوين المتخصص في المعاهد المتخصصة على غرار المدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة مثلا، وشكل التكوين المتواصل طوال حياة الفرد المهنية. ويلقى التكوين المتواصل اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات والإدارات العامة في فرنسا، حيث تشير الإحصائيات إلى أن تكاليفه وصلت إلى 4.8 مليار فرنك فرنسي سنة1996 بما يعادل 4.4% من الكتلة الأجرية[2].

وفضلا عن ذلك يتم اختيار الأفراد الخاضعين للتكوين بطرق عادلة وبمشاركة لجان الموظفين بالمؤسسة، كما تشجع المؤسسات العامة الفرنسية موظفيها على التكوين المتواصل، وتمنح الأفراد الذين يسعون إلى تنمية معارفهم إمتيازات عديدة منها[3]:

- العطلة الفردية الخاصة بالتكوين: وهي عطلة تمنح للأفراد الذين يمارسون بصفة منفردة عمليات تكوينية خارج إطار مخططات التكوين التي تعدها المؤسسة، وللفرد هنا حرية اختيار نوع التكوين الذي يخضع له، سواء أكان له علاقة بالعمل أو بقضايا ثقافية معينة. ويجب على الفرد، قصد حصوله على هذه العطلة، أن يثبت إقباله على برنامج تكوين من جهة، وإعلام الإدارة في شكل طلب مسبق للحصول على هذه العطلة من جهة أخرى، ويشترط في الغالب أقدمية معينة للموظف من أجل الحصول على هذه العطلة؛

---

1 المرجع السابق، ص، 138.

2 M. Benoît Chevauchez et ALL, la gestion des ressources Humaines: élément de performance des administrations publiques, group N°=6, Gestion des carrières, Ecole nationale d'administration de France, Juillet 1999, P, 20.

3 J. M. Peretti, 2000, Op, cit, PP, 399-402.

- عطلة بحث وتعليم تمنح لكل موظف له سنتين على الأقل أقدمية في المؤسسة بهدف متابعة تعليم تكنولوجي أو مهني، أو للمشاركة في نشاط بحثي أو ما شابه ذلك؛

- كما قد يمنح الموظفون عطلة لمدة 24 ساعة كحد أقصى في السنة للتحضير والقيام بامتحان من أجل الحصول على شهادة معينة.

كما تعتبر عملية تنمية المسار الوظيفي للموظفين مبدأ أساسيا من مبادئ الوظيفة العامة في فرنسا، والتي تلقى اهتماما كبيرا سواء من طرف المؤسسة أو الفرد، حيث يتم مشاركة الموظفين بصفة منفردة أو بواسطة لجان الموظفين في تخطيط وتسير مستقبلتهم الوظيفي استنادا للنظام المعمول به، وتسعى المؤسسات والإدارات العمومية إلى أن تكون طريقة تسيره ديناميكية قد تتغير مع مرور الوقت بتغير أوليات ومستتجدات الفرد أو المؤسسة[1].

- سياسة المحافظة على الموارد البشرية :

- يعطي قانون الوظيفية العامة الفرنسي الحق في العطل لكافة الموظفين، فتمنح لكل موظف عطلة سنوية لمدة 30 يوما متتابعة بعد إتمام عام كامل في الخدمة، كما تمنح عطلا مرضية بحد أقصى ستة أشهر في السنة في حالة إصابة الموظف بمرض يمنعه من القيام بواجباته الوظيفية، ويتقاضى الموظف أثناء عطلته المرضية أجره كاملا لمدة الثلاثة أشهر الأولى، ويخفض إلى النصف في الثلاثة أشهر التالية. أما في حالات أمراض السل والسرطان والأمراض العقلية...الخ، فيتحصل الموظف على عطلة طويلة الأمد قد تمتد لأكثر من ثلاثة سنوات حسب الحالة، حيث يتقاضى الموظف أجره كاملا خلال السنوات الثلاثة الأولى من العطلة المرضية، وتنخفض إلى النصف في السنتين التاليتين، ضف إلى ذلك أنه يمنح للموظفين الذين يشتركون في برامج تستهدف رفع المستوى الثقافي للعمال عطلة لا تزيد مدتها عن أثني عشرة(12) يوما من أيام العمل[2].

- كما يستفيد الموظفون العامون بفرنسا من كافة أشكال التأمين الإجباري الصحي وضد المرض والبطالة وما إلى ذلك، إضافة إلى حصولهم على معاش أثناء التقاعد. ويتم دفع أقساط التأمين وفق نسب محددة قانون من طرف الموظف والمؤسسة العامة. كما يقوم نظام الوظيفة العامة بفرنسا بإنشاء اللجان الإدارية المشتركة المتساوية الأعضاء، وتمثل كل لجنة إدارية مشتركة صنفا معينا من أصناف الوظائف المشار إليها سابقا، حيث تنشأ في كل إدارة أو قسم عدة لجان إدارية مشتركة، تختار أعضاءها من الموظفين بالانتخاب، والأعضاء الآخرين يمثلون الإدارة، حيث وعلى مستوى كل صنف، ينتخب الأعضاء من طرف الموظفين الذين ينتمون لذلك الصنف، كما قد يكون هناك ممثلين عن كل درجة أو مرتبة من الصنف، على أن يكون دائما عدد الأعضاء المعينين من طرف الإدارة في اللجنة مساو دائما لعدد الأعضاء المنتخبين من طرف الموظفين. وتختص هذه اللجان ببحث كل الأمور التي تتعلق بشؤون الموظفين المختلفة كتوظيفهم أو ترقيتهم أو تأديبهم...الخ.

وبجانب هذه اللجان الإدارية التي تختص ببحث كل أمور الموظفين من الناحية العملية بشكل كبير، توجد

---

[1] M. Benoit Chevauchez et ALL, Op, Cit, P, 6.

[2] د. محمد أنس قاسم، مذكرات الوظيفة العامة، مرجع سابق، ص، 139-140.

أيضا على مستوى كل وزارة لجان مشتركة تسمى "الجان الفنية المشتركة"، وتتشكل كما هو الحال بالنسبة للجان الإدارية من عدد متساو من ممثلين عن الإدارة وممثلين عن مجموع الموظفين، إلا أنه يلاحظ بالنسبة للأعضاء الذين يمثلون الموظفين لا يتم انتخابهم بل يختارهم الوزير المختص من بين ممثلي النقابات المهنية. وتختص اللجان الفنية المشتركة بإبداء الرأي في المسائل التي لها أثرا في الوظيفة العامة ككل، بمعنى المسائل العامة، على سبيل ذلك مثلا التنظيم الداخلي للمصالح وتحسين ظروف العمل والنظر في القواعد العامة التي تتعلق بتعين الموظفين وترقيتهم...الخ[1].

هذا ويبقى وأن المشرع الفرنسي يضمن حق الموظف في الاستقالة من الوظيفة العامة وفق شروط مرحلية تختلف بحسب الصنف الذي ينتمي إليه وموقعه في المؤسسة، إضافة إلى حق الموظف في الطعن في قرارات المؤسسة المتعلقة بتسريحه إذا أحس أنه فصل تعسفيا كما تنتهي خدمة الموظف إضافة إلى ذلك بسب الوفاة، التقاعد، فقدان الجنسية، انتهاء مدة عقد العمل في حالات التوظيف المؤقت...الخ[2].

5- نظام الوظيفة العامة في الجزائر : إن أول نظام للوظيفة العامة عرفته الجزائر هو نظام الاحتلال الفرنسي الصادر في19 أكتوبر 1946، وقد كان هذا القانون أول قانون جامع للوظيفة العامة بفرنسا، وامتد تطبيقه للجزائر مع بعض الاستثناءات التي اقتضتها ضرورة التطبيق العملي، ويرجع هذا الوضع إلى أن الوظيفة العامة في الجزائر لم تكن مفتوحة قبل الاستقلال بصفة أساسية إلا للفرنسيين، غير أنه ومنذ عام 1956، وضعت بعض النصوص الرئيسية والتي تتعلق بنظام التوظيف من شأنها تسير التحاق الجزائريين بالوظيفة العامة. واستمر هذا الوضع حتى 4 فيفري 1959، أين صدر نظام جديد للوظيفة العامة بفرنسا، وامتد تطبيقه أيضا إلى الجزائر بموجب المرسوم الصادر في 02 أغسطس1960[3].

5-1- تطور نظام الوظيفة العامة في الجزائر:

إن الوظيفة العامة في الجزائر لا تختلف عن الوظيفة العامة في سائد الدول الأخرى، وذلك من حيث كونها أداة يتم بواسطتها تحقيق السياسة العامة للدولة، إلا أن ما يميزها هو أنها أداة مورثه عن الإدارة الاستعمارية للوظائف العامة، حيث وبعد استقلال الجزائر عام 1962، وقع على كاهل الحكومة الجزائرية مهاما كثيرة، ولعل أهمها هو تحقيق الإصلاح الإداري في الدولة، وهذه المهمة ليست سهلة على الإطلاق، لأن الإدارة الجزائرية آنذاك لم تكن مهيئة بعد لتحقيق الإصلاح لعدم وجود الإطارات الفنية اللازمة في هذا المجال، لهذا سارت الوظيفة العامة الجزائرية بنفس القانون الأساسي العام للوظيفة العامة الذي كان سائدا أثناء الاستعمار، وذلك بموجب أحكام القانون 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962[4]، المتضمن تمديد صلاحية تطبيق القوانين الفرنسية ما لم تمس السيادة الوطنية، وذلك قصد تفادي تعطيل و تجميد الحياة الاقتصادية والاجتماعية في انتظار وضع القوانين والتنظيمات الوطنية.

[1] المرجع السابق، ص، 135-136.
[2] المرجع السابق، ص، 140.
[3] د. محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، دون دار النشر، القاهرة، 1982، ص، 55.
[4] لعويسي عبد الوهاب، المنظومة القانونية الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائرية، مداخلة في الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العامة، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005، ص، 01.

ومن ثم بدأ التفكير لتنظيم شامل وجديد للوظيفة العامة، وشكلت لذلك لجنة وزارية مثلث فيها وزارة المالية ووزارة الداخلية التي هي الوزارة التي تتبعها إدارة الوظيفة العامة آنذاك، وأعدت هذه اللجنة مشروع قانون الوظيفة العامة الذي عرض في جانفي1965 على مختلف الإدارات والوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني آنذاك وكل النقابات المهنية، وبعد إبداء الآراء والمقترحات في المشروع، عرض على مجلس الوزراء في أفريل 1966 وناقشه مجلس قيادة الثورة في ماي 1966 وصدر في 02 جوان 1966 [1].

وقد صدر هذا القانون بموجب الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 والذي احتوى على ثمانية أبواب قسمت إلى أربعة عشر (14) فصلا وتخللته 79 مادة، وجاء هذا القانون تعبيرا عن طبيعة الدولة المركزية، التي التزمت بمهام التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري. ويجسد هذا القانون تبني مفهوم نظام الوظيفية العامة ذات البنية المغلقة المرتكزة على مفهوم المسار المهني(une fonction publique de carrière)، الذي يضمن للدولة أعوانا دائمين يسخرون حياتهم المهنية لخدمة الدولة ويستفيدون خلالها من الاستقرار والتكوين المستمر قصد تطوير كفاءاتهم. وقد جاء في عرض أسباب الأمر 66-133 أن سبب اختيار نظام المسار المهني (أو النظام المغلق)، هو أن وضعية الموظفين آنذاك كانت تتميز بعدم الاستقرار القانوني من جهة، لأن المؤسسات العمومية كانت تحدد بنفسها شروط التوظيف وتعتمد في أغلب الأحيان على الأعوان المؤقتين، وتتميز أيضا بعدم استقرار عملي من جهة أخرى، إذ كان الأعوان العموميون في تنقل مستمر من إدارة لأخرى للبحث عن منصب العمل الذي يوفر أحسن الشروط لاسيما الأجور، وهذه الوضعية لا تسمح بإنشاء وظيفة عامة مستقرة وإدارة فعالة لدولة حديثة الاستقلال، وبالتالي فإن تبني وظيفة عامة مبنية على المسار المهني، سيسمح بتطوير الكفاءات، إذ أن الأعوان الجزائريين آنذاك لم يكونوا يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب، لاسيما وأنه كان على هؤلاء الأعوان القيام بمهام متعددة ومعقدة كتلك التي يتطلبها بناء إدارة جزائرية وطنية حديثة[2].

لقد كان الموظفون يتمتعون بوضعية متميزة، لكن التطور الاقتصادي الذي عرفته الجزائر خلال عقدي الستينات والسبعينيات أدى إلى ظهور قطاع اقتصادي مزدهر استقطب الكفاءات وأدخل نمادجا حديثة في تسير الموارد البشرية، الأمر الذي أدى إلى ظهور نقائص مسجلة في القطاع العام وخاصة في الإدارات والجماعات المحلية منها ما يلي[3]:

- ندرة وسوء توزيع الإطارات في القطاع العام وذلك يرجع إلى عدم الانسجام في الأجور، إذ قدرت الاحتياجات سنة 1975 بـ 30000 إطارا.

- كما لوحظ ترجيح لصالح المؤسسات الوطنية الاقتصادية في مجال المنافسة للحصول على أحسن الإطارات المكونة من قبل الدولة على حساب الوظيفة العامة، التي ظلت تعاني من عدم القدرة على التحكم والإبقاء على إطاراتها بسبب الحوافز المادية والمعنوية المقترحة في شكل إغراءات من طرف المؤسسات

---

[1] د. محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، مرجع سابق، ص، 65-66.
[2] لعويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، 2.
[3] السعيد مقدم، قطاع الوظيف العمومي: تطوره وآماله، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة " إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 1-1991، ص، 20.

الوطنية الاقتصادية من جهة، ولقصور القانون الأساسي للوظيفة العامة من جهة أخرى. وقد استمر هذا الاستقطاب لصالح القطاع الاقتصادي إلى غاية 1978، حيث صدر"القانون العام للعامل" وهو القانون 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، واحتوى هذا الأخير على 216 مادة قسمت إلى خمسة أبواب، حيث خصص الباب الأول منه إلى المبادئ العامة لحقوق العامل وواجباته، أما الثاني فقد حدد علاقة العمل، في حين أن الثالث منه اهتم بمناصب العمل، أما كل من الباب الرابع والخامس فقد خصصا لكيفية تحديد أجر العامل، الترقية والحماية الاجتماعية على التوالي[1]. وقد أحدث هذا القانون تغييرا جوهريا في مفهوم الوطنية العامة، وجاء ذلك نتيجة طبيعية للتوجه الاشتراكي للدولة آنذاك، حيث لا نجد اصطلاح الموظف، واعتبره هذا القانون "عاملا" كبقية العمال يخضع لنفس مبادئ تسير الموارد البشرية، واختفت المظاهر التي كانت تميز الموظفين العامين باعتبارهم أعوانا للدولة عن الأعوان العاملين في القطاع الاقتصادي، الأمر الذي أدى إلى تمييع مفهوم "الموظف العام" في مفهوم أشمل هو مفهوم "العامل"، رغم الاختلافات الأساسية في طبيعة نشاط كل منهما، ولعل أن هذا الخلط القانوني أدى إلى أضعاف الوظيفة العامة في الجزائر[2]، بمعنى أنه لا يوجد فصل بين قانون العمل وقانون الوظيفة نتيجة لعدم الفصل بين مفهومي الموظف والعامل، وهذا يعتبر من سمات نظام الوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة .

غير أن القانون الأساسي العام للعامل نص في مادته الثانية على ضرورة صدور قوانين أساسية نموذجية في شكل مراسيم تسير مستخدمي كل قطاع، تنبثق منها قوانين أساسية خاصة تسير عمال كل هيئة مستخدمة. وقد اتخذ تطبيقا لذلك قانونا أساسيا نموذجيا يخص مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية سنة 1985. ولقد حاول المرسوم 85 -59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والذي يحتوي على 150 مادة[3]، تمييز هذه الفئة من العمال وهم "الموظفون"، وذلك بإعادة إدراج القواعد الأساسية الواردة في القانون الأساسي للوظيفة العامة لسنة 1966، إلا أنه بقي مستندا في فلسفته إلى أحكام القانون العام للعمال لسنة 1978، وبالتالي عرفت هنا المؤسسات والإدارات العمومية تنظيما قانونيا خاصا بها ويميزها عن المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، وبالتالي فإن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية هو مزيج بين القانون الأساسي العام للوظيفة العامة لسنة 1966 ومبادئ القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1978.

و لقد زاد الغموض في مجال الوظيفة العامة بالجزائر عندما ألغي القانون الأساسي العام للعامل من طرف قانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بالعلاقات الفردية للعمل، والذي جاء نتيجة للتطورات الكبيرة آنذاك لاسيما إصدار دستور 1989 الذي حمل مفهوما جديدا للدولة، وقد نص هذا القانون في مادته الثالثة على أن مستخدمي قطاع المؤسسات والإدارات العمومية يسيرون بنص تشريعي خاص بهم، لكن هذا النص بقي حبيس أدراج رئاسة الحكومة ولم يتم إصداره، وقد أدى هذا الوضع إلى فراغ قانوني في

[1] قانون 78-12 مؤرخ في 05 أوت 1978، يتضمن الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية عدد 32 لسنة 1978.
[2] لعويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، 4-5.
[3] مرسوم 85-59 مؤرخ في 23 مارس 1985 المتعلق بمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13 لسنة 1985.

قطاع الوظيفة العامة نتيجة لإلغاء قانون 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل الذي كان يشكل سندا قانونيا للقانون الأساسي النموذجي لسنة 1985، ونتج عن ذلك أن قطاع الوظيفة العامة بقي مسيرا بنصوص قانونية متفرقة، وبالفعل فقد استمر تطبق قانون الوظيفية العامة لسنة 1966 في بعض أحكامه، وأحكام المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 السالف الذكر، كما تمت مواصلة تطبيق أحكام القانون 82-06 المؤرخ في 27 فيفري 1982 المتعلق بالعلاقات الفردية للعمال في بعض أحكامه، ومواصلة تطبيق أحكام القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالعطل السنوية، وكذا المرسوم 84-10 المؤرخ في 14 جانفي 1984 الذي يحدد تشكيل واختصاص اللجان المتساوية الأعضاء، والمرسوم 82-302 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 المتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل في المجال التأديبي، أما في مجال الخدمات الاجتماعية، فقد تمت مواصلة تطبيق أحكام القانون 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل (المواد 180 إلى 184)...الخ[1].

إن هذه الوضعية ما كانت لتستمر طبعا إلى يومنا هذا دون أثار سلبية على قطاع الوظيفة العامة، وجسدت الصعوبات الكبيرة في إدخال إصلاحات حقيقية على قطاع الوظيفة العامة تتماشى والإصلاحات السياسية والاقتصادية التي عرفتها البلاد، خاصة وأن هذا القطاع مازال مسيرا بنصوص قانونية تم وضع غالبيتها قبل الإصلاحات أي قبل دستور 1989. الأمر الذي يوجب ضرورة أكثر إلحاحا لوضع قانون أساسي عام للوظيفة العامة، وهذه الضرورة هي من جهة دستورية، ذلك أن المواد 51، 122، 126، من دستور 1996 نصت على الوضع ضرورة وضع نص تشريعي لتحديد الضمانات الأساسية للموظفين والقانون الأساسي العام للوظيفة العامة، ومن جهة أخرى، هي ضرورة قانونية لوضع حد للفراغ القانوني وظاهرة التطبيق الجزئي لأحكام ونصوص متفرقة والبعض منها يعتبر في حكم الملغى كما رأينا. وأخيرا، فقد تم إعداد مشروع قانون الوظيفة العامة، ومنذ سنة 1998 وهو حبيس أدراج رئاسة الحكومة، وتحت ضغط الجبهة الاجتماعية من كل الجوانب في الآونة الأخيرة، فقد تم اعتماد هذا القانون في اجتماع مجلس الوزراء في 09 جويلية 2006، وصدر بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المنشور في الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 16 جويلية 2006. ولعل هذا التوجه يتواكب مع الإصلاحات الكبيرة المنتظرة في مجال تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية، سيما إلحاقها بمصالح رئاسة الجمهورية بعد أن كانت ملحقة بمصالح رئاسة الحكومة، ولعل قراءة أولية خاطفة لقانون الوظيفة العامة الجديد أنه قانون جسد مبدأ المسار المهني كقاعدة أساسية للوظيفة العامة في المادة 28 منه، كما جسد مبدأ حرية الانتماء للأحزاب السياسية بالنسبة لكافة الموظفين، وأن هذا الإنتماء لن يؤثر على حياتهم المهنية، كما أقر ضرورة إحداث مجلس أعلي للوظيفة العامة تابع مباشرة لرئيس الجمهورية يترأسه رئيس الحكومة، وهذا بمقتضي مواد الفصل الثاني من الباب الثالث (المواد من 58 إلى 61) من قانون الوظيفة العامة الجديد، إضافة التشديد على شروط التوظيف ومعايير الترقية وتوسيع دائرة التوظيف عن طريق التقاعد...الخ.

[1] لعويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، 7-8.

وبالتالي هي ضرورة عملية استدعت وضع منظومة قانونية وتنظيمية متكاملة تعيد ترتيب قطاع الوظيفة العامة في الجزائر، ويعقد موظفو المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية أمالا كبيرة على هذا القانون الذي لم يدخل بعد حيز التنفيذ الميداني، وهذا طبعا في انتظار صدور المراسيم التنفيذية الخاصة بهذا القانون .

2-5- مجال تطبيق نظام الوظيفة العامة في الجزائر:

لقد شمل مجال تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العامة لسنة 1966 كل الإدارات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، كما أنه يعتبر موظفون عموميين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة والذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيأت العمومية حسب كيفيات تحدد بمرسوم، ولا يسري قانون الوظيفية العامة على القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الوطني الشعبي[1]، وذلك للأسباب التالية حسب بيان الأسباب الموضح في مقدمة الأمر رقم 66-133 :

- **رجال القضاء**: مع أن القضاة يساهمون في ممارسة السلطة العمومية ويستفيدون من نفس النظم التي يستفيد منها الموظفون والمتعلقة بالأجور والضمان الاجتماعي والتقاعد، فإن سببين قد ظهرا يستوجبان إستثناء القضاة من أن يطبق عليهم القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، فالأول يتعلق باحترام حصانة رجال القضاء، وهذه ميزة مهمة جدا ترتبط بهذه الوظيفية، أما الثاني فله طابع نفساني محض يتأتى من الاهتمام بإضفاء هيبة خاصة على وظيفة القاضي؛

- **الجيش الوطني الشعبي**: لقد أستثني الجيش الوطني الشعبي من ميدان تطبيق القانون الأساسي للوظيفية العامة لسنة 1966، وذلك بسبب الطابع الخصوصي للأحكام التي يجب أن تسري على وضعية أعوان الجيش الوطني الشعبي، حيث أن هذا الأخير يجب أن تكون تحت يده أساليب الاختيار والتجنيد تراعي اعتبارات أوسع من اعتبارات الوظيفة العامة؛

- **القائمون بشعائر الدين**: لقد تقرر عدم إدخال القائمين بشعائر الدين في ميدان تطبيق القانون الأساسي بسب الشروط الخاصة المتعلقة بتكونهم وترقيتهم ونظام أجورهم.

وكما بينا سابقا، فإن القانون الأساسي العام للعامل (قانون 78-12) لم يستعمل مصطلح الموظف بل استعمال مصطلح العامل، وحدد حقوقه و واجباته مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه، حيث نصت المادة الأولى منه على أنه وفقا لما جاء في الميثاق الوطني والدستور، يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني[2]، وقد أعاد مرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 تمييز الموظفين عن العمال، وبين أنه يشتمل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات والإدارات العمومية على المصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها، ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة

[1] المادة 1 من الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية عدد 46 لسنة 1966.
[2] المادة 1 من قانون 78-12 المشار إليه سابقا.

العامة، كما تتبع هذا القطاع أيضا الهيآت العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية[1]. كمـا أن العامـل الذي اجتاز فترة التجريب ورسم يطلق عليه تسمية "الموظف"، ويكون حينئذ في وضـعية قانونيـة أساسـية وتنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة[2].

وبالمقارنة مع القانون الأساسي للوظيفة العامة لسنة 1966، يبدو مجال تطبيقه أشمل وأوسع، إذ لـم يسـتثني صراحة أي فئة من الأعوان العموميين، لكن ومنذ سنة 1985 جاءت نصوص تشريعية وتنظيميـة اسـتثنت مستخدمي بعض القطاعات مثل الباحثين ومستخدمي البرلمان ثم القضاة وأعوان الجيش الوطني الشعبي.

وعليه فإن مجال تطبيق نظام الوظيفة العامة في الجزائر يشمل كافة المـوظفين الـذين عينـوا فـي وظائف على مستوى المصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية (الولاية والبلدية) والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلـس الأعلـى للمحاسـبة العامـة و الهيآت العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية، أخدا بعين الاعتبار المراسيم التي جاءت بعـد 1985 والتي تضمنت استثناءات مثل مستخدمي البرلمان والقضاة وأعوان الجيش الوطني الشعبي وما إلى ذلك.

المبحث الثاني: سياسات استقدام وتحفيز الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

سنتطرق فيما يلي لسياسات استقدام وتحفيز الموارد البشرية في الوظيفة العامة الجزائرية وهذا وفقا للوضعية القانونية الحالية السارية المفعول، أي مضمون القانون الأساسـي النمـوذجي لعمـال المؤسسـات والإدارة العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985 ومراسيمه التنفيذية، إضافة إلى بعض القوانين والمراسـيم السـارية المفعول والصادرة قبل وبعد سنة 1985.

1 - سياسة استقدام الموارد البشرية: ينبغي أن نشير في البداية إلى أنه لـم يـرد فـي قـوانين الوظيفة العامة صراحة باب من أبواب تحليل وتوصيف الوظائف، بل نجد معالمـه فقـط كشـروط عامـة للتوظيف وحقوق وواجبات عامة نصت عليها القوانين، إضافة إلى شروط خاصة للتوظيف وحقوق وواجبات خاصة بكل سلك ورتبة إستنادا للمراسيم التنفيذية الخاصة.

1-1- تخطيط الموارد البشرية: تعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطـيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بـ"المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية" خلال كـل سـنة ماليـة جديدة، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتعلق بإعداد المخطـط السنوي لتسيير الموارد البشرية[3]، و الغرض من هذا المخطط يكمـن فـي تمكـين المؤسسـات والإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة.

---

[1] المادة 2 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

[2] المادة 5 من المرسوم السابق.

[3] المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الجريدة الرسمية عدد 26 لسنة 1995.

1-1-1- مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: هو عبارة عن وثيقة تسجل فيهـا كـل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السـنة المعنيـة، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية[1] الـذي كرسه المرسوم التنفيذي 95-126 السالف الذكر، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسـيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤيـة لتسـيير المـوارد البشرية.

إن الأساس القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية كرسته الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسـبقة التـي كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلـى غاية سنة 1995 تاريخ بداية العمل بالمرسوم 95-126، يتجسد في إجراء رقابة سابقة تتمثـل فـي وضـع التأشيرات القانونية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، ولقد كـان هذا الإجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسـات والإدارات العمومية، وذلك بالتأكد من مدى تطابقه والأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها[2]، ولقـد غلـب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية والبيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارسته علاقات تبعيـة واتكاليـة بـين مصالح الوظيفية العمومية ومختلف الهيئات العمومية، وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب مهامها التنظيمية، كما أدت هذه الوضعية إلى النظر إلى نظام الرقابة المسبقة ومصالح الوظيفيـة العمومية بصفتها الجهاز الذي يسهر على تكريسها بنظرة سلبية، وتقديم هذه المصالح على أنها هـي السـبب للتفسير السهل لكل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات والإدارات العمومية[3].

ومن أجل القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة، تم إصـدار المرسـوم 81-114 المؤرخ في 6 جوان1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية والـذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية، حيث لم تبق خاضعة للتأشيرة السابقة بمقتضى هذا المرسوم إلا قرارات التعيين وقرارات الانتـداب خـارج قطـاع الإدارة وقرارات إنهاء المهام[4].

إلا أن هذا الإجراء لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة السابقة. وقصد القضاء علـى هذه المشاكل من جهة، ولمواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلـع التسـعينات فـي مجـال إصلاح منظومة الوظيفية العمومية كسبيل لتحديث أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية من جهـة أخـرى،

---

1 أنظر الملحق رقم 1 المتعلق بتنظيم ومهام المديرية العامة للوظيفة العمومية.

2 السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2-1995، ص ص، 7-9.

3 كزعي اسماعيل، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلـة في الملتقى التونسي الجزائري حول الوظيفـة العموميـة السالف الذكر، ص، 2-3.

4 المرسوم 81- 114 المؤرخ في 06 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، الذي يعدل ويتمم المرسوم 66-145 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.

إرتأت المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة باعتباره إجراء أكثر ملاءمة لمقتضيات الإدارة العصرية، حيث نص المرسوم 95-126 بضرورة إعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، جميع القرارات الفردية التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوطة بها صلاحية التعيين وفق الشروط وحسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم[1].

ويهدف هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة الذي شرع في تطبيقه ابتداءا من 1995/07/01 خاصة إلى التخفيف من حدة المركزية في تسيير مستخدمي الوظيفة العامة من خلال[2]:

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي الإدارات العمومية؛
- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العامة من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية؛
- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين؛

وفي إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، يتعين على كل المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، ويشترك في ضبط هذه المخطط، المؤسسة أو الإدارة المعنية، ومصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمجرد تحديد أعداد المناصب المالية و قبل الشروع في تنفيذه، والغرض من هذا المخطط هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها فيم يتعلق بتسيير الموارد البشرية خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها بـ[3]: التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد، إضافة إلى حركة المستخدمين[4]. وعليه، فإن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتشكل من مجموع ثلاثة عشر(13) جدولا مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وذلك كما يلي[5]:

- **الجزء الأول** : يفسر التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقيعي لتسيير الموارد البشرية، ويتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 1 إلى 3، والمتعلقة أساسا بحالة التعدادات في المؤسسات والإدارات العمومية؛
- **الجزء الثاني**: يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا آجال إنجازها المخططة وفقا لسنة مالية، ويشمل الجداول الحاملة للأرقام من 4 إلى 7، وهذا الجزء يشكل مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية؛
- **الجزء الثالث**: ويجسد درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير، ودور هيئات المراقبة للمديرية

[1] المادة 2 من المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا.
[2] تعليمة رقم 240 م ع/م ع و ع/ مؤرخة في 27ماي 1995، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126 السابق الذكر.
[3] المادة 3 من المرسوم 95-126 السالف الذكر.
[4] تعليمة رقم 240 م ع/ م ع و ع / مؤرخة في 27 ماي 1995 المشار إليها سابقا.
[5] - مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مجموع النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجزائر، 1995، ص ص، 73-79.
- أنظر الملحق رقم 2، مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

العامة للوظيفة العمومية، ويشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 8 إلى 13، والتي تتعلق أساسا بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية .

ونشير هنا إلى أن هذه الجداول قد خضعت للتغيير في عديد من المرات من حيث الأشكال وتسمية الجداول ، إلا أن هدا التغيير لم يمس محتواها.

1-1-2- مراحل تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية شديدة التعقيد، بسبب كثرة العناصر المتداخلة في إعداد مخططات التسيير السنوية، التي تعتبر محصلة عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه يمكن تحديد هذه الخطوات بإيجاز فيما يلي[1]:

- **جرد المتاح من الموارد البشرية:** وتعتبر أهم مرحلة، حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية التعدادية وكذا حصيلة التشغيل.

فالقائمة الاسمية هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك والرتب والأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة وبصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها. ونشير هنا إلى أن هذه الوثيقة تحررها المؤسسة المعنية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة لها.

أما حصيلة التشغيل، فهي وثيقة إدارية سنوية أيضا، تعدها المؤسسة في نهاية السنة وترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية، وتسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها (طرق التوظيف) وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت)، وكذلك تظهر الفئات الاجتماعية من حيث السن والجنس...الخ. وحصيلة التشغيل وثيقة إدارية نموذجية يتم إعدادها بصفة قانونية، وهي هامة وغنية بالمعلومات التي تسمح بجرد الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، الأمر الذي يوجب تقييمها ودراستها بعناية.

- **تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:** إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ليس من صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، بل كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية، ولها الحرية في اختيار أسلوب التقدير المناسب، ولعل من الأساليب الشائعة هي التخمين والمقارنة مع الوضعيات السابقة، وذلك عن طريق استخراج الفوارق، بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية والمناصب المالية المشغولة. وبعد تقدير احتياجاتها ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وترفعها إلى وزارة المالية. وهنا يبرز دور المديرية العامة للوظيفة العمومية، باعتبار أن أهدافها وأهداف وزارة المالية ملتحمة ومتكاملة، حيث تنشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية (على مستوى وزارة المالية) علاقة

[1] إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الوظيف العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة، الجزائر، 2000-2001، ص ص، 178-181.

وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الاحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكليهما. وقصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشرع كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك في حدود الإعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية والتي تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة[1]، ثم وبعد ذلك، تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة وفقا لشروط ومتطلبات تحددها بناءا على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل مؤسسة وإدارة عمومية، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

- **إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**: بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة.

وتتم المصادقة على مخططات التسيير السنوية للموارد البشرية كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المشار إليه سابقا، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا إبتداءا من تاريخ إبلاغ هذه البيانات[2].

حيث يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع، يجب مراجعة واستشارة مصالح الوظيفة العامة المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح الوظيفة العامة، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد إلتزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها والمذكورة سالفا، وفي الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من قبل المؤسستين المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه.

وينبغي التنبيه إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه، حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد تعديل توزيع المستخدمين، وإما بعد تحويل المناصب المالية، وإما على إثر حركات التعدادات المالية طبقا لأحكام التعليمة رقم 2503 /م و د/ م ع م/ المؤرخة في 09-06-1993 المتعلقة بتسيير التعدادات المالية، المعدلة والمتممة بالتعليمة رقم 2603 المؤرخة في 04 جويلية 1994 المتعلقة بنفس الموضوع، حيث

---

[1] التعليمية الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 1995/05/28 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة.

[2] نفس المرجع السابق.

واستنادا لقانون المالية لسنة 1993، نجد أن خلق أو تعديل المناصب المالية خلال السنة، لا يمكن إجـراؤه إلا بعدما تعطى الإعتمادات اللازمة، وفي حالة التعديل، فإن المناصب الجديدة يجب أن تساوي في كل الحالات المناصب العملية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغـاة[1]، ونظرا للآجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، لا يمكن أن يحدث أي تعـديل بعـد الفصل الثالث من السنة المالية[2].

إن التعديلات التي تدخل على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على إثر حركة في التعدادات الماليـة لا تقتضي مشاورات بين مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والمديرية العامة للميزانية، بسبب طـابعهم التنظيمي أو القانوني، غير أن التعديلات في توزيع المستخدمين وتحويل المناصب المالية بسـبب تأثيراتهـا على بيانات التأهيلات والتعدادات وبالتالي على مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تمت المصـادقة عليـه، تستوجب مشاورات بين المصالح المختصة للوظيفة العمومية والمصالح المختصة للميزانية، ولذا ينبغي علـى المراقبين الماليين عدم التأشيرة على هذه العمليـات قبل إبـداء المصالـح المختصـة للوظيفة العموميـة رأيا حولها[3].

ويبقى أن نبين أن المصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية حق مراقبة تنفيـذ المخطـط السـنوي لتسـيير الموارد البشرية خلال السنة المالية، حيث يتم التقييم المستمر لمستوى إنجاز المخطط خلال السنة، ومراقبـة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة، الأمر الـذي يسـمح بتسجيل النقائص في تسير الموارد البشرية والتعرف على الصعوبات التي حالت دون إنجاز مخطط التسـيير في الآجال المحددة واقتراح الإجراءات الضرورية لمعالجتها.

1-2- التـوظيـف: إن الإلتحاق بالوظائف العمومية يقوم على أساس مبدأ المساواة، حيـث نـص القانون الأساسي العام للوظيفة العامة لسنة 1966 على حق شغل وظيفة عامة لكل الأشخاص الذين لـم يكـن سلوكهم مناهضا إبان الثورة التحريرية لمصالح الثورة والوطن[4]، وهذا ما ذهبت إليه المادة 74 مـن قـانون الوظيفة العامـة لسنـة 2006 التي نصت على أن التوظيف يخضع إلى مبـدأ المسـاواة فـي الالتحـاق بالوظائف العمومية.

1-2-1- شروط التوظيف: إن تقرير مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، لا يعني السماح للمواطنين بالدخول إلى الوظائف العمومية دون أية شروط أو من غير إجراء، وعلى هذا الأسـاس، وبغيـة تنظيم سير الوظائف العمومية وتفعيل عمل الموظف، قام المشرع الجزائري بتحديد جملة من الشروط التـي يجب توفرها للمترشح لشغل وظيفة عمومية وهي[5]:

- **الجنسية الجزائرية**: إن الجنسية هي عبارة عن علاقة قانونية وسياسية تربط الفرد بالدولة، بحيث يصبح

---

[1] المادة 151 من المرسوم التشريعي 93-01 المؤرخ في 1993/01/19 المتضمن قانون المالية لسنة 1993.
[2] التعليمة رقم 240 /م ع/ م ع و ع/ المؤرخة في 27ماي 1995 المشار إليها سابقا.
[3] التعليمة الوزارية المشتركة رقم 205 المؤرخة في 1995/5/28 المشار إليها سابقا.
[4] المادة 24 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقا.
[5] المادة 31 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

كل من يحملها ويتمتع بها مواطنا في تلك الدولة، وأما الذين لا يحملونها فإنهم يعدون أجانبا في تلك الدولة[1]، ويترتب من هذا التعريف نتائج وضوابط قانونية هامة، منها أن الموظف يفوق الأجنبي من حيث الحقوق التي يتمتع بها وكذا من حيث الواجبات التي يلتزم بها.

وتطبيقا لمبدأ السيادة الوطنية المعترف بها دوليا وحرصا على أمن الدولة، فإن لكل دولة الحق في أن تضع القوانين ما يسمح بقصر شغل الوظائف العامة على المواطنين دون الأجانب. أما بالنسبة للمتجنس، فإنه لا يمكن أن يشغل وظيفة عمومية إلا بعد مرور عامين على حصوله على الجنسية الجزائرية[2]. غير أنه وإن كان شرط الجنسية للتوظيف مبدأ عاما في القانون الجزائري، فهو لا ينفي استعانة الدولة ببعض الأجانب في تسيير بعض المؤسسات والإدارات العمومية، وخاصة تلك الميادين التي تفتقر للإطارات ذات الكفاءة العالية كالطب والتعليم على سبيل المثال. ويعتبر هذا الوضع استثنائيا، حيث لا تكون الاستعانة بالأجانب في مجال الوظيفة العامة إلا في حالة عدم وجود العنصر البشري الوطني المناسب، ضف إلى ذلك أن توظيف الأجنبي يكون بصفة مؤقتة لا دائمة، ولا يخضعون إلى قانون الوظيفة العامة بل إلى عقود عمل فردية أو جماعية، ويضيف المشروع الجزائري إلى أنه وتحقيقا للوحدة العربية، يسمح لمن يتمتعون بجنسية إحدى الدول العربية بتولي الوظائف العامة شأنهم شأن الجزائريين، شرط أن تعامل الدولة التي ينتمي إليها الشخص العربي الجزائري بالمثل بالنسبة لتولي الوظائف العامة[3].

- **التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والأخلاق**: لقد جمع المشرع شرط التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والأخلاق في شرط واحد، ومقتضى ذلك أنه لا يمكن أن يعين الشخص في إحدى الوظائف العمومية ما لم يكن متمتعا بحقوقه المدنية ومتوفرا على حسن سيرة وأخلاق.

حيث يمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من خلال مراجعة سلطات الأمن المختصة والإطلاع على شهادة السوابق العدلية رقم 3، وللإدارة الحق أن تستخدم من الطرق ما تشاء لكي تتأكد من توافر هذا الشرط. في حين أن حسن السيرة والأخلاق يشير إلى مجموعة الصفات التي يتمتع بها الفرد وتظهر خلال تعامله اليومي مع بقية الأفراد داخل المجتمع، بحيث يصبح موضع ثقة داخل المجتمع، ولا يشترط لانتقاء حسن السيرة والأخلاق بالنسبة للشخص أن يصل الأمر إلى إصدار حكم بالإدانة عليه من إحدى الجهات القضائية المختصة أو توجيه اتهام للشخص في إحدى الجرائم المنصوص عليها قانونا، بل يكفي للقول بعدم توافر حسن السيرة والأخلاق، أن تقدم مثلا ضد الشخص شبهات تتعلق بسمعته والتي يعرفها ويتناقلها الأفراد المحيطين به، في حين تشير الحقوق الدنية إلى تلك الحقوق التي تحمي الشخص في كيانه وحريته وتمكنه من مزاولة نشاطه الضروري المعتاد[4].

- **السن واللياقة البدنية**: لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة عمومية إذا لم يتوفر فيه شرط السن اللازم لممارسة مهامه، وبالرجوع إلى نظام الوظيفة العامة الجزائري، نجد أن مهمة تحديد السن الأدنى

[1] القانون 70-86 المؤرخ في 15-12-1970 المتعلق بالجنسية.
[2] المادة 75 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقا.
[3] د. محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، مرجع سابق، ص، 59-60.
[4] المرجع السابق، ص،61.

والأقصى للتوظيف تقع على عاتق القوانين الخاصة، حيث لم ينص صراحة في قانون الوظيفة العامة لسنة 1966 على حد معين للسن، إلا أنه لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يكون سن المترشح أقل من 16 سنة حسب القانون العام للعامل لسنة 1978 [1].ونشير هنا إلى أن قانون الوظيفة العامة الجديد لسنة 2006 نص صراحة على تحديد السن الدنيا للإلتحاق بوظيفة العمومية بـــ18 سنة كاملة[2].

ويؤكد شرط اللياقة البدنية على أن يكون الفرد قادرا على القيام بمتطلبات وظيفته من غير عائق، أي سلامة الموظف من الأمراض الجسمية والعقلية التي تعيقه على أداء مهامه، وعلى هذا الأساس، يشترط على الموظف لكي يعين في الوظيفة العمومية أن يثبت لياقته البدنية عن طريق[3]:

- شهادة طبية صادرة عن طبيب محلف في الطب العام، تثبت خلو المترشح من أي مرض أو عاهة لا تلائم مهام الوظائف التي سيقوم بها؛

- شهادة صادرة عن طبيب الأمراض الصدرية تثبت خلو المترشح من الإصابة بالسل أو شفاءه النهائي منه.

- **مستوى التأهيل**: مستوى التأهيل يختلف باختلاف المنصب المطلوب شغله، وكذا باختلاف سلك أو رتبة أو صنف كل موظف. ومستوى التأهيل يثبت بشهادة معترف بها قانونا من طرف السلطات والمؤسسات المتخصصة، أو تكون عن طريق شهادة معادلة تسلم من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية أو إحدى مفشياتها بناءا على شهادة المعنى.

- **الخدمة الوطنية**: تعتبر الخدمة الوطنية واجب على كل الأشخاص الذكور المتمتعين بالجنسية الجزائرية والذين أكملوا سن 19 سنة كاملة، فهي مشاركة كاملة من طرف كل المواطنين في جميع المهام ذات المصلحة الوطنية في تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية واحتياجات الدفاع الوطني، وعلى هذا الأساس، فكل شخص مواطن لم يثبت مسبقا وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية لا يمكن له الحصول على وظيفة في الإدارات المركزية للدولة والمصالح الخارجية التابعة لها وكذا في الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية[4]. غير أن هذا الشرط يخضع لبعض الاستثناءات، منها أنه يحق لبعض الأعوان المتعاقدين العمل في الوظيفة العمومية، وهذا في حالة الضرورة أو شغل منصب شاغر مؤقتا بناءا على تقرير تقدمه الإدارة المعنية بالتوظيف وصدور رخصة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية لفائدة العون المتعاقد.

1-2-2- طرق التوظيف: تجسد طرق التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية، الكيفيات التي يتم على أساسها شغل الموظفين لمناصب العمل، وهذه الكيفيات نص عليها صراحة في المرسوم 85-59 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية كما يلي[5]: يجري التوظيف حسب كيفية أو عدة كيفيات مما يأتي: المسابقة على الأساس الاختيارات، المسابقة على أساس الشهادات،

[1] قانون 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 78 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية رقم 46 لسنة 2006.
[3] المادة 01 من المرسوم 66-144 المؤرخ في 1966/6/2 المتعلق بشروط اللياقة البدنية للقبول في الوظائف العمومية وبتنظيم اللجان الطبية.
[4] المادة 8 من الأمر رقم 74-103 المؤرخ في 15-11-1974، المتضمن قانون الخدمة الوطنية.
[5] المادة 34 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

الامتحانات أو الاختبارات المهنية، الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة معينة عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين، عن طريق التوظيف المباشر حسب شروط معينة (على أساس الشهادة).

ويبقى وأن طرق توظيف كل سلك تخضع للقوانين الخاصة بها، وعلى العموم، فيأخذ التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية شكل توظيف داخلي أم توظيف خارجي. كما ينبغي أن نؤكد في هذا الصدد أن تحديد الاحتياجات من الأعوان يعود إلى المؤسسة العمومية المعنية، ولا يتم اتخاذ قرار التوظيف إلا بعد توفير المناصب المالية من طرف الهيئة الوصية والقيام بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لا سيما الجدول رقم 4 والجدول رقم 5 الذين يبينان خطة التوظيف السنوية للمؤسسة العمومية التي يجب أن تلتزم به.

1-2-2-1- التوظيف الخارجي: يقصد به، المصدر الخارجي الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها اللجوء إلى سوق العمل والبحث عن الموظفين لشغل المناصب الشاغرة، وقد تنوعت طرق وكيفيات التوظيف الخارجي واختلفت بحسب اختلاف الحاجات للتوظيف، وذلك كما يلي:

أ- التوظيف على أساس الشهادات: ويقصد به التوظيف المباشر الذي يتم على المترشحين خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص التي تتولى تكوين مترشحين متخصصين للالتحاق بالمؤسسات والإدارات العمومية، وتشير المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص إلى تلك المؤسسات التي تكون مهمتها تكوين مترشحين موجهين للالتحاق بالإدارات العمومية، وتعمل هذه المؤسسات بموجب اتفاقات تربطها مع المؤسسات والإدارات العمومية، ويمكن على سبيل الاستثناء توسيع هذه الكيفية من التوظيف المباشر إلى المترشحين الحاصلين على الشهادات والمؤهلات المطلوبة من قبل القوانين الأساسية الخاصة بكل إدارة عمومية، وهذا في حالة إحداث سلك جديد أو لتوفير احتياجات استثنائية[1].

ب- التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة: إن تطبيق هذه الطريقة في التوظيف في الغالب يكون أساسا في حالة المناصب التقنية، مثل المتحصلين على شهادة مهندس، ويتم بناءا على الدراسة المسبقة لملفات المترشحين من طرف لجنة تقنية متكونة من: ممثل المؤسسة أو الإدارة المعنية بالتوظيف، وممثل اللجنة المتساوية الأعضاء. ويتم فتح المسابقة عن طريق الشهادة بناءا على قرار[2] من طرف رئيس المؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة أو من يفوضه، وترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية للإعلام، وهذا قبل أسبوع من تاريخ عقد اجتماع اللجنة التقنية. وقد نص المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المتعلق بكيفيات إجراء المسابقات والامتحانات على إجبارية النشر في الصحف الوطنية بالنسبة للأسلاك المصنفة من 13 فما فوق[3].

ويتم تحديد قائمة المترشحين المقبولين لإجراء المسابقة على أساس الشهادة من طرف لجنة تقنية، وحسب التعليمة رقم 08 المؤرخة في 06 أوت 2003، فإن معايير الاختيار التي يجب الاعتماد عليها في هذا النمط

---

[1] نفس المرجع السابق.

[2] أنظر الملحق رقم 09.

[3] التعليمية الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 23 ماي 2000 المتعلقة بطرق وكيفيات التوظيف، المعدلة والمتممة للتعليمة الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 21 مارس 1999 المتعلقة بتنفس الغرض

من التوظيف تكون متفرعة إلى أربعة معايير، حيث أن كل معيار من المعايير ينقط على خمس (5) نقط، بحيث يؤدي جمع مختلف المعايير إلى منح نقطة تتراوح من 0 إلى 20، وهذه المعايير هي كما يلي[1]:

- ملاءمة مؤهلات تكوين المترشحين مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة؛

- تقدير الشهادة وكذا المعدل السنوي للدراسات الجامعية وفترات التكوين التكميلي، كما يدخل في هذا المعيار أيضا للتقييم، جميع الأعمال أو الدراسات المنجزة عند الاقتضاء من المترشحين للمسابقة؛

- الخبرة المهنية: وقد وضعت المديرية العامة للوظيفة العمومية طريقة لتقييم هذه الخبرة، حيث قدرت نقطة واحدة على كل خمس سنوات عمل كحد أقصى لكل سنة عمل قضاها الموظف في مؤسسة أو إدارة عمومية، على أن يكون المجموع لا يتجاوز خمس (5) نقاط، ونصف نقطة على خمسة لكل سنة قضاها المترشح للمسابقة في مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) أو مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE).

- مقابلة لجنة الاختيار: وهو عبارة عن مناقشة مع لجنة لمدة لا تتعدى ثلاثون دقيقة، وهذا بغية معرفة القدرات الثقافية والاستعدادات الحقيقية للمترشح، ويجب أن تتشكل اللجنة من موظفين يحوزون على الأقل مستوى يعادل مستوى الرتب المراد شغلها.

وبعد انتهاء أعمال اللجنة التقنية، تقوم هذه الأخيرة بتحرير محضر نهائي للمسابقة، حيث يتضمن هذا المحضر أسماء المترشحين الناجحين في المسابقة على أساس الشهادة. وبغية الفصل بين المترشحين المتساويين في المرتبة ينبغي اللجوء إلى تقدير الشهادة وأقدميتها إضافة إلى السن. وتكلف في هذا الصدد الإدارة المعنية بالتوظيف بإبلاغ هؤلاء الناجحين بغية الالتحاق بها، كما تعد أيضا قائمة احتياطية بحسب الترتيب الإستحقاقي الذي خلصت إليه المسابقة.

ج- التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات: يمكن القول أن هذه الكيفية هي أكثر فعالية، لأنها تقوم على اختيار جد دقيق للموظفين، وأما عن كيفيات إجراء هذا النوع من التوظيف، فإنه تطبق نفس الطرق العامة التي جاءت في التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، وعلى هذا الأساس، فإن مقرر فتح المسابقة يكون من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف، حيث ترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية قصد الملاحظة، ويتم نشر هذا القرار إجباريا في ستة (6) صحف وطنية، ثلاثة كمها باللغة العربية والثلاثة الأخرى باللغة الفرنسية، وهذا بغية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المترشحين وإضفاء طابع الشفافية والعدالة في التوظيف، كما يتم نشر هذا القرار أيضا في أماكن العمل وتجمعات الموظفين وذلك بواسطة ملصقات أو إعلانات، وهذا خلال شهرين على الأقل قبل تاريخ إجراء المسابقة (الاختيارات الكتابية)[2]. وبعد تحديد المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة، يتم استدعاؤهم لإجراء الاختبارات، وتنقسم الاختيارات في المسابقات على أساس الامتحانات إلى قسمين:

- الاختبارات الكتابية: وهي تختلف في مواضيعها وطريقة حساب معاملاتها باختلاف الأسلاك

---

[1] التعليمة الوزارية المشتركة رقم 06 المؤرخة في 10 جوان 2003 المعدلة والمتممة للتعليمة الوزارية المشتركة رقم 01 / أخ و/ 99 المؤرخة في 21 مارس 1999، المتعلقة بكيفيات تنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

[2] التعليمة الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 23 ماي 2000 المشار إليها سابقا.

والرتب، ويكون مكان إجرائها في مقرات أو فروع المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المنصوص عليها[1]. ويشترط في الاختبارات الكتابية للانتقال إلى المرحلة التالية حصول المترشح على علامة تعادل أو تفوق 10 من 20. وبعد انتهاء الاختبارات الكتابية، تعد لجنة الامتحان محضرا أوليا للمترشحين الناجحين[2].

- الاختبارات الشفهية: وهي عبارة عن مناقشة مع أعضاء لجنة التقييم حول موضوع اقتصادي، سياسي، اجتماعي، ثقافي،...الخ، لمدة تتراوح ما بين 15 إلى 30 دقيقة بمعامل يقدر بـ 2.

تحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوبة شغلها من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة تتكون من: ممثل عن اللجنة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية كرئيس، ممثل المديرية العامة للوظيفة العمومية، ممثل تنتخبه لجنة المستخدمين الخاصة بالسلك أو الرتبة المعنية. وهنا يكون لممثل المديرية العامة للوظيفة العمومية سلطة الرقابة البعدية، بحيث يراقب كل الإجراءات الأولية التي تمت عليها المسابقة كأوراق الامتحان المصححة مثلا، وكذا قوائم النجاح في اختبارات القبول والسجلات والدفاتر التي تسجل فيها ملفات الترشيح.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت جميع المعدلات العامة للمترشحين تقل عن معدل 10 من 20، فإن المسابقة تلغى، ويجب إعادة فتحها من جديد بنفس الطرق والإجراءات السابقة.

د - التوظيف عن طريق الفحص المهني: وتتم هذه الطريقة من التوظيف وفقا للشروط والأشكال المقررة بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادات أو المسابقات على أساس الاختبارات. وهنا نميز بين الفحص المهني الرامي إلى التوظيف الداخلي (الترقية) والذي يخضع إلى نفس القواعد المطبقة في مجال تنظيم الامتحانات المهنية، وبين الفحص المهني الذي يهدف إلى التوظيف الخارجي. وعموما، فإن الفحص المهني الرامي إلى التوظيف الخارجي يوجه لأعوان التنفيذ الذين لا يشترط فيهم إلا معارف مهنية أولية أساسية وكذا تأهيلا يوافق المنصب المراد شغله[3]. ويتم فتح هذا النوع من التوظيف بقرار أو مقرر[4] من السلطة التي لها صلاحية التعيين، وفي غالب الأحيان يكون بمقرر من طرف مدير الموارد البشرية، وترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية للإعلام. وعن التشكيلة العضوية للجنة التقييم، فإنها تتشكل من ممثل عن السلطة التي لها صلاحية التعيين، وكذا ممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء للسلك أو الرتبة المعينة، كما يمكن توسيع عضوية هذه اللجنة إلى أي شخص آخر بإمكانه القيام بعملية تقدير كفاءات المترشحين. أما عن مواضيع الفحص، فتختلف باختلاف التخصص المراد التوظيف فيه.

وتضبط القائمة النهائية للمترشحين الناجحين من قبل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف باقتراح من لجنة التقييم، ثم تنشر النتائج عن طريق وسائل الإعلام أو النشر في مقرات العمل، وهذا هو الغالب.

---

[1] القرار المؤرخ في 13 أوت، 1997 المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم وإجراءا الامتحانات والمسابقات.

[2] المادة 16 من المرسوم 95-293 المؤرخ 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

[3] التعليمة رقم 02/ م ع و ع/ المؤرخة في 07 أفريل 1990 المتعلقة بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

[4] أنظر الملحق رقم 09.

هـ- التوظيف عن طريق التعاقد: وهو طريقة أو كيفية استثنائية في التوظيف بشكل عام، جاءت بها أحكام المنشور رقم 02 المؤرخ في 15 أكتوبر 1991، حيث يرخص باللجوء إلى التوظيف عن طريق التعاقد باعتبار هذه الكيفية استثنائية. وبغية منع الإدارات والمؤسسات العمومية من تجاوز صلاحياتها فيما يتعلق بهذا التوظيف، فقد حدد هذا المنشور الحالات التي يلجأ فيها إلى هذا النوع من التوظيف كما يلي[1]:

- استحالة تنظيم المسابقات والفحوص بسبب قلة المناصب المطلوب شغلها أو للسماح لمؤسسة عمومية جديدة بالانطلاق؛

- تحرير العقود لفترة لا تتعدى مدتها ستة أشهر غير قابلة للتجديد، على اعتبار أن هذه الفترة كافية لتنظيم وفتح المسابقات على أساس الشهادات وعلى أساس الاختيارات وكذا الفحوص المهنية. إلا أنه وبصفة استثنائية، فقد رخص لقطاع التربية والتعليم والتكوين العاليين بالتوظيف لفترة لا تتجاوز السنة الدراسية أو الجامعية، وذلك حتى يتسنى التكفل بتغطية عجز المؤسسة من الموظفين بصفة منتظمة ومستمرة[2].

- إستيفاء المترشحين للشروط المؤهلة وحصولهم على الشهادات والتأهيلات المطلوبة في القوانين الأساسية الخاصة بكل رتبة مطلوب شغلها.

وعن الآثار المترتبة عن التوظيف عن طريق التعاقد، فإن المتعاقدين يستفيدون من نفس الحقوق التي يتمتع بها الموظف الفعلي، من راتب أساسي مطابق للصنف، وتعويض الخبرة المهنية. كما تخضع عقود التوظيف إلى تأشيرة ومراقبة المديرية العامة للوظيفة العمومية والمراقبة المالية للدولة.

1-2-2-2- التوظيف الداخلي: يقصد به، التوظيف الذي يتم داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية ذاتها للإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل الإداري، ويترجم إما بتغيير الرتبة في نفس السلك أو بتغيير السلك، وعموما فإنه يمكن القول أن التوظيف الداخلي هو عبارة عن ترقية داخلية من منصب إلى منصب أعلى منه، وهذا بالنظر إلى المعلومات والمعارف التقنية الجديدة التي اكتسبها الموظف، ويكون التوظيف الداخلي وفق الطرق التالية:

أ- التوظيف على أساس الامتحان المهني: يعتبر التوظيف على أساس الامتحان المهني ككيفية للترقية إلى رتبة أعلى بعد قضاء الموظف لفترة تكوين أو تحسين المستوى[3].

ويتم فتح الامتحان المهني بقرار أو مقرر يتخذ من طرف الإدارة أو المؤسسة المعينة بالتوظيف، وتحدد عادة تاريخ إحكام التسجيلات للإمتحان المهني شهرا ابتداءا من تاريخ الإعلان عن الامتحان، وتضبط قائمة المترشحين المقبولين في هذا الامتحان لجنة تتشكل من ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية التي لها صلاحية التعيين، وممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية. وتكون كيفية إجراء الامتحان المهني بامتثال المترشحين لاختبار كتابي في مواضيع مختلفة باختلاف السلك أو الرتبة، ويشترط على المترشحين لتجاوز مرحلة الاختبار الكتابي الحصول على معدل يساوي أو يفوق 10 من 20[4].

---

[1] المنشور رقم 02 /م.ع .و.ع/ المؤرخ في 15 أكتوبر 1991 المتعلق بالتوظيف عن طريق التعاقد.

[2] المنشور رقم 02 /م.ع.و.ع/ المؤرخ في 13 مارس 1989 الموضح لكيفيات تطبيق أحكام المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

[3] المادة 55 من المرسوم 85-59 السابق الذكر.

[4] التعليمة الوزارية المشتركة رقم 01/ أ خ و/ 99 المؤرخة في 21 مارس 1999 المشار إليها سابقا.

وبعد اجتياز المترشحين للامتحان الكتابي بالنجاح، يتم اختبارهم في امتحان شفهي بمعامل 2، وتحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة تتكون من ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف، ممثل عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، وممثل تنتخبه لجنة المستخدمين. ويعين المترشحون الناجحون بصفة نهائية حسب الحالة بصفة "متربصين" ويوزعون حسب احتياجات المصلحة.

ب- التوظيف على أساس التأهيل المهني: وهي إحدى كيفيات الترقية الداخلية الاستثنائية، وتخص الموظفين الأكثر استحقاقا والأكثر فعالية في عملهم. ويتم هذا النوع من التوظيف عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المعنية بالتوظيف، وتتمثل في رفع المستوى أعلى الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة أو خبرة مهنية كافية، وهذا بعد الإطلاع على ملف المهني وعلى تقرير المصلحة المسيرة واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء لرتبة الإستقبال. ومهما يكن الأمر، فإن التعيينات التي تتم على أساس التأهيل المهني لا يمكن إن تتجاوز 05% من عدد المناصب المطلوب شغلها[1].

وتشترط التنظيمات الخاصة بهذا النوع من التوظيف شروطا تختلف بحسب الرتبة أو السلك وتتعلق بـــ:

- الخدمة الفعلية: وهي السنوات التي قضاها الموظف بصفته هذه في إدارة أو مؤسسة عمومية.
- احترام نسب التوظيف: وهي نسب محددة في القانون تختلف من رتبة إلى أخرى ومن سلك لأخر، تحدد خلالها خيارات المؤسسة بين أنواع التوظيف الداخلي والخارجي.
- الكفاءة المهنية.

وإن الإجراءات التي يسري عليها هذا النوع من التوظيف هي كما يلي[2]:

- إحصاء المناصب الشاغرة لكل رتبة؛
- تحديد النسب المئوية للمناصب المراد شغلها بعنوان التوظيف من قائمة التأهيل؛
- الإعلام المسبق، وذلك حسب الوسائل المنصوص عليها قانونا، لكافة الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة في قانون الأساسي الخاص برتبة الاستقبال؛
- إعداد مصلحة الموظفين لمشروع قائمة التأهيل حسب استحقاق الموظفين؛
- تقديم عرض قائمة التأهيل على اللجنة المتساوية الأعضاء لإبداء رأيها. وبعد الدراسة يتم تحديد قائمة المترشحين المقبولين في حدود المناصب الشاغرة المطلوبة.

ج- التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية: وهي عبارة عن توظيف على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، ويعد هذا التوظيف شكلا من الأشكال الترقية الداخلية، وتتم عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المستخدمة، وتتمثل في ترفيع إلى رتبة أعلى الموظفين الذين يثبتون أقدمية كافية بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء للسلك المعني[3].

---

[1] المادة 57 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.
[2] التعليمة رقم 02/ م.ع.و.ع/ المؤرخة في 07 أفريل 1990 المشار إليها سابقا.
[3] المادتين 34، 55 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

وبالإضافة إلى شروط الأقدمية المطلوبة، تحدد القوانين الأساسية الخاصة كيفيات اللجوء إلى هذه الطريقة من التوظيف. كما تجدر الإشارة، إلى أنه قد يكون التوظيف الداخلي مباشرة على أساس الشـهادات فـي حـدود المناصب المالية المتوفرة، وذلك بالنسبة للموظفين الذين أحرزوا تأهيلا علميا يسمح بهذا الالتحاق[1].

وبعد اختيار المترشحين الذين استوفوا جميع الشروط واتخذت بشأنهم قوائم رسمية كفائزين نهائيين من طرف الإدارة المعنية بالتوظيف، فإنهم وقبل تثبيتهم النهائي في مناصب عملهم، يجب اتخاذ الإجراءات التالية:

- التعييـن: هو إسناد الوظيفة إلى شخص توفرت فيه الشروط المطلوبة، ويكون بعد صدور قـرار اللجنـة المكلفة بالتوظيف، ويتخذ التعيين بموجب قرار من طرف المسؤول الأول للمؤسسة العمومية، أومن طـرف المفوض له وغالبا ما يكون مدير الموارد البشرية. ويرسل قرار التعيين إلى المراقب المالي لتأشيره، ثم إلـى المديرية العامة للوظيفة العمومية للمراقبة إذا كان هذا القرار متخـذا مـن طـرف إدارة مركزيـة، أو إلـى مفتشيات الوظيفة العمومية المتواجدة بالولايات إذا كان قرار التعيين متخذا من طرف إدارة محلية.

- التنصيـب: وهو إجراء بمقتضاه يتولى الشخص تأدية وظيفته بصفة فعلية، وبالتالي فهو عبارة عن عمـل مادي يلي قرار التعيين، تقوم به الجهة الإدارية التي أصدرت قرار التعيين. ويعتبر التنصيب مرحلـة مهمـة جدا سواءا بالنسبة للهيئة المستخدمة أو الموظف نفسه، لأنه يعتبر بداية سريان حقوق الموظـف وواجباتـه. ويقوم رئيس مصلحة المستخدمين بتحرير محضر التنصيب واستدعاء المعني بالأمر للحضور ليقوم بإمضاء المحضر، ثم يسلم إلى المصلحة أو المكتب أو الفرع الذي سيعمل فيه المعني.

- الفترة التجريبية: وهي تلي مباشرة مرحلة إصدار قرار التعيين وإمضاء محضر التنصيب، حيـث يجـب على الموظف أن يخضع لفترة تجريبية يطلق عليه من خلالها اسـم "الموظـف المتـربص أو المتمـرن"[2]، وتختلف الفترة التجريبية التي يقضيها الموظفون كمتربصين باختلاف الأصناف والأسلاك التي ينتمون إليهـا على أن تجدد عند الحاجة، وذلك كما يلي[3]:

- ثلاثة أشهر بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصبا مصنفة في الأصناف من 1 إلى 9؛
- ستة أشهر بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصبا مصنفة في الأصناف من 10 إلى 13؛
- تسعة أشهر بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصبا مصنفة في الأصناف من 14 إلى 20.

- التثبيت: بعد انتهاء الفترة التجريبية، يتم تثبيت المتمرنين في مناصب عملهم، وذلك بعد تسجيلهم في قائمـة التأهيل للوظيفة بناءا على تقرير مسبب من الرئيس السلمي يوضح نتائج التقييم أو استنادا لنتائج الامتحانـات المهنية، ثم تبث اللجنة المتساوية الأعضاء في هذه القرار عن طريق تحريرها لمحضر توضح فيه إما تجديـد فترة التربص للمرة الثانية أو تسريح المتمرن في حالة كان التقييم سلبيا، أو تثبيته إذا كان التقييم إيجابيا[4].

ويتجسد تثبيت المتربص بموجب مقرر تصدره السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويخضع قرار التثبيت إلى

---

1 المادة 40 من المرسوم السابق.
2 المادة 40 من المرسوم السابق.
3 المادة 07 من المرسوم التنفيذي 89– 224 المؤرخ في 05- 12-1989 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة، المعدلة والمتممة.
4 المادة 48 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

تأشيرة مصالح المراقبة المالية، ويبلغ مقرر التثبيت في خلال عشرة (10) أيام من تاريخ توقيعه إلى مصالح الوظيفة العامة التي تبث في قانونية الإجراء خلال خمسة عشرة (15) يوما[1].

وبعد التثبيت، يكتسب المتربص صفة الموظف، ويتعين على المصلحة المسيرة أن تفتح له ملفا فرديا يشتمل على جميع الوثائق التي تهم وضعيته الإدارية، ويجب أن تكون هذه الوثائق مسجلة ومرتبة، كما تدرج في ملف المعني أيضا مقررات العقوبات التأديبية[2].

1-2-3- الآثار المترتبة عن عملية التوظيف: بمجرد تنصيب الفرد في منصب عمله، تنشأ علاقة العمل التي تتميز بطابع الإلتزام المزدوج، حيث تنشئ هذه العلاقة إلتزامات وحقوق في ذمة كل من العامل والهيئة المستخدمة، وتجعل العامل في مركزين متقابلين، يتمتع في أحدهما بمجموعة من الحقوق القانونية، وبالمقابل يخضع إلى عدة واجبات والتزامات قانونية تمثل حقوق وامتيازات الهيئة المستخدمة التي تحضى هي الأخرى بالحماية القانونية، وهذه الحقوق والواجبات بينها مرسوم 85-59 فيما يلي[3]:

- يتمتع الموظف في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالحق فيما يلي: الراتب بعد أداء الخدمة، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، الحماية الاجتماعية، الراحة والعطل القانونية، التكوين وتحسين المستوى، الترقية، الاستقالة، الاستقرار والأمن في الوظيفة، المشاركة في تنظيم الوظيفة (حق انتخاب لجان الموظفين والمشاركة فيها)، الدفاع عن نفسه والطعن إذا تعرض لعقوبة، العمل النقابي وفقا للشروط المقررة في التشريع، الحماية والتعويض عن الضرر الذي قد يلحق الموظفين خلال قيامهم بمهامهم (تهديد، سب، شتم، قذف، وأي اعتداء)، التقاعد بعد المدة القانونية، الإضراب كما يحدده القانون؛

- وفي المقابل، فإن إلتزامات الموظف اتجاه المؤسسة العمومية المستخدمة، محددة أساسا بالسلوك العام الذي يجب أن يسلكه أثناء الخدمة، حيث عليه أن يلتزم بما يلي: الالتحاق بالوظيفة المخصصة له وتنفيذ المهام الموكلة إليه، المحافظة على كرامة الوظيفة داخل وخارج الخدمة، المحافظة على السر المهني وعدم إفشائه، الالتزام بطاعة الرؤساء واحترام الزملاء، عدم الجمع بين الوظيفة والأعمال الأخرى باستثناء إنتاج الأعمال العلمية والأدبية، الالتزام بخدمة الدولة وصون ممتلكاتها، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها، لا يجوز لأي موظف إخفاء أي وثيقة أو إتلافها أو تحويلها أو إطلاع الغير عليها، المحافظة على الوقت والانضباط والمواظبة وحسن الهيئة ولياقة الهندام، التحلي بالضمير المهني، وعلى الموظف الذي اتخذ في شأنه إجراء النقل الإجباري الإلتحاق بالمنصب الذي حول إليه ويعد عدم التنفيذ خطأ جسيما قد يؤدي إلى التسريح.

وتجدر الإشارة إلى أنه وأثناء سريان علاقة العمل، فإن الموظف يوضع في إحدى الحالات التالية:

- **الخدمة الفعلية** [4]: يكون الموظف في حالة الخدمة الفعلية (أو النشاط الفعلي) إذا كان يمارس فعلا الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه، وللموظف طبعا الحق في التغيبات والعطل القانونية المدفوعة الأجر طبقا للتشريع المعمول به؛

---

[1] المادة 49 من المرسوم السابق.
[2] المادة 50 من المرسوم السابق.
[3] المواد من 16 إلى 27 من المرسوم السابق.
[4] المواد من 87 إلى 93 من المرسوم السابق.

- **الانتداب**[1]: Détachement : يشير الانتداب إلى حالة الموظف المثبت في منصب عمله (بمعنى أن الفـــرد الخاضع لفترة تجريبية لا يمكن انتدابه[2]) والذي يدعى إلى ممارسة وظائف أو نشاط في هيئة أو مؤسسة غير مؤسسته المستخدمة، وفي هذه الحالة، يستمر المعني بالاستفادة من مؤسسته الأصلية من كامل حقوقه. ويكون الانتداب بقرار وزاري مشترك بين السلطة التي لها صـــلاحية التعيـــين والســـلطة المســـتقبلة فـــي حـــدود اختصاصات كل منهما، وذلك لمدة أقصاها خمس (5) سنوات، كما يمكن انتداب موظف تلقائيا بنـــاءا علـــى ثبوت الضرورة الملحة للخدمة العامة وذلك بعد استشارة لجنة الموظفين المختصة.

ولا يجب بأي حال من الأحوال أن يتجاوز عدد المنتدبين 5% من العدد الحقيقي للسلك، وتعد مـــدة الانتـــداب وقتا مقضيا في الخدمة الفعلية لدى الهيئة المستخدمة الأصلية، كمـــا يمكـــن إنهـــاء الانتـــداب وإعـــادة إدراج الموظف المنتدب في هيئته الأصلية، إثر انتهاء المدة التي قرر لها الانتداب أو خلال المدة ذاتها بنـــاءا علـــى طلب الموظف المنتدب بعد موافقة الهيئة الأصلية والهيئة المستقبلة.

- **الإحالة على الاستيداع**[3]: تشير حالة الاستيداع إلى الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل لموظف مثبت في منصب عمله (بمعنى أنه لا يحق للمتمرن الحصول على الاستيداع[4])، ويترتب عنها توقيف حقوق الموظف المتعلقـــة بالأجر والأقدمية والترقية والتقاعد إلى غاية إعادة إدماجه.

وتتم عملية الإحالة على الاستيداع بناء على طلب المعني وبموجب مقرر من الســـلطة التـــي لهـــا صـــلاحية التعيين وذلك في حدود 05% من العدد الحقيقي للسلك، وذلك في الحالات التالية:

- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر لتحويل إقامته بحكم مهنته؛
- للقيام بأبحاث ودراسات فيها فائدة عامة؛
- في حالة مرض خطير أو حادث أصاب الزوج أو أحد الأولاد؛
- لأغراض شخصية بعد سنتين من الأقدمية ضمن المؤسسة المستخدمة؛

- **الخدمة الوطنية**[5]: يوضع الموظف المدعو لأداء واجب الخدمة الوطنية في وضع خاص يعـــرف"بالخدمـــة الوطنية"، ويفقد عندئذ المعني مرتب خدمته الفعلية ولا يتقاضى إلا الأجر الخاص بوضعه الجديد، وتدخل مدة الخدمة الوطنية في احتساب أقدمية الموظف، ويعاد إدراجه حسب الشروط المحددة في التشريع المعمول بـــه في حدود شهرين على الأكثر بعد نهاية مدة الخدمة الوطنية حتى ولو كان زائدا على المناصب المطلوبة.

2- سياســـة تحفيـــز الموارد البشريـــة:

تعتبر سياسة تحفيز الموارد البشرية من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات والإدارات العموميـــة علـــى اختلافها، ونشير هنا إلى أن المشرع لم يستخدم مصطلح التحفيز، بل أشار ضمنيا إلى عناصره.

2-1- تقييم الموظفين: لقد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها حتى اليوم مصطلح" التنقيط

[1] المادة 94 إلى 111 من المرسوم السابق.
[2] المادة 43 من المرسوم السابق.
[3] المواد من 112 إلى 115 من المرسوم السابق.
[4] المادة 43 من المرسوم السابق.
[5] المادتين 116، 117 من المرسوم السابق.

La notation"، ولم يشار إلى مصطلح التقييم إلا في مشاريع قانون الوظيفة العامة بعد سنة 1990.

ولقد ورد في مضامين الأمر 66-133 والمرسوم 85-59 المشار إليهما سابقا، أن صلاحية التنقيط تعود للسلطة التي لها الحق في التعيين بناءا على اقتراح من الرئيس السلمي هذا في الحالة العادية[1]، أما في حالة الانتداب فينقط الموظف من طرف الإدارة المنتدب إليها[2].

وتتراوح النقطة السنوية التي يحصل عليها الموظف بين 0 و 10، ويراعى في تحديدها استعدادات الموظف ومعلوماته، نتائجه المهنية، كيفية أدائه الخدمة وسلوكه في المصلحة. ويجب أن تبلغ مذكرة التنقيط للموظف الذي يجب عليه أن يتوقعها لإثبات إطلاعه الفعلي عليها، كما يمكنه أن يسجل فيها أي ملاحظات أو المطالبة بتفسيرات حول النقطة. وبعد أن يوقع الموظف مذكرة التنقيط، تكملها السلطة التي لها صلاحية التعيين بناءا على اقتراح الرئيس السلمي بتقدير عام[3]، وهذا التقدير لا يمكن أن يطلع عليه الموظف، بل تطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكن لها أن تطلب فحصا جديدا للنقط[4].

وتعتبر عملية التنقيط هذه سنوية، يتم تسجيل النقطة والتقدير العام في ملف الموظف المعني، وتستخدم نتائج التنقيط والتقدير السنوية أساسا في اتخاذ قرارات ترقية الموظف[5]. هذا طبعا إضافة إلى تقيم دوري آخر كل سداسي لكل موظف يدخل في حساب علاوة المردودية التي لم يشر إليها بتاتا في المرسوم 85_ 59، الأمر الذي يؤكد الهوة الكبيرة الموجودة بين الهدف من تقيم أداء الموظفين وتحفيزهم خاصة على المدى القصير[6].

هذا وينبغي أن نشير في هدا الصدد إلى أن القانون الأساسي للوظيفة العامة لسنة 2006 المؤرخ في 15 جويلية 2006، استعمل صراحة المصطلح "تقيم الموظفين"، وخصص له فصلا مستقلا مقارنة بقانون الوظيفة العامة لسنة 1966 والمرسوم 85 – 59، وبين هذا القانون أن عملية تقيم الموظفين تهدف إلى ترقيتهم سواء في الرتبة أو في الدرجة، أو منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، ومنح الأوسمة التشريفية والمكافئات، وهو ما لم يشر إليه القوانين السابقة.

2-2- تصميم أنظمة التحفيز: تعتبر عملية التحفيز من أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، ويمكن إن نقف على أهم مميزات هذه العملية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية فيما يلي :

2-2-1- الأجر: إن أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة هو الأجر الذي يتقاضاه شهريا وبصفة دورية[7]. ويستعمل المشروع الجزائري في القوانين المعمول بها لاسيما المرسوم 85-59 عدة

[1] - المادة 33 من الأمر 66- 133 المشار إليه سابقا.
- المادة 84 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 45 من الأمر 66- 133 المشار إليه سابقا.
[3] المادة 85 من الأمر 85-59 المشار إليه سابقا.
[4] المادة 43 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقا.
[5] المادة 83 من المرسوم 85-59 السالف الذكر.

[6] Ahmed Rahmani, L'évaluation du personnel dans la fonction publique: de la notation à l'évaluation du potentiel, In"IDARA", revue de l'E.N.A, édition du centre de documentation et de recherches administratives, Alger, 1993-2, pp, 10-13.

[7] المادة 16 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

مصطلحات في هذا الجانب على غرار الأجر، المرتب أو الراتب، الدخل، غير أن الاختلاف بين هذه المصطلحات هو اختلاف شكلي، لأن مضمونها يشير إلى نفس المعنى المقصود، وهو ذلك العائد الذي يتقاضاه الموظف مقابل أدائه الخدمة.

2-2-1-1- تصنيف الوظائف: إن تصنيف الوظائف مهمة تتطلب دراسة عميقة وتحليلية من أجل حصر مجموعة الوظائف التي لها خصوصيات متشابهة من حيث المؤهلات والشروط والخبرات المهنية وظروف العمل وما إلى ذلك.

وعلى هذا الأساس، حسب المرسوم 85-59، فإنه تنشأ لجنة مختلطة لتصنيف الوظائف ومناصب العمل وأسلاك قطاع المؤسسات والإدارات العمومية على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية وتحت رئاستها، كما يمكن للسلطة المعنية، أن تنشئ لدى المؤسسات العمومية والوزارات لجنة أو عدة لجان تصنيف خاصة، تهتم بمناصب العمل النوعية التي تختص بها هذه المؤسسات والوزارات والأجهزة والمصالح والمؤسسات العمومية الأخرى التابعة لها[1].

وتقوم لجنة التصنيف هذه بوصف المهام المرتبطة بمناصب العمل والوظائف والأسلاك المشتركة بين المؤسسة والإدارات العمومية وكذلك الأجهزة والمصالح والمؤسسات العمومية الأخرى التابعة لها، كما تقوم بترقيمها وتصنيفها حسب قواعد موضوعية مع تنسيق ومراجعة أشغال اللجان المختصة بتصنيف مناصب العمل والوظائف والأسلاك النوعية[2].

وحتى تتكافأ الأجور بمختلف المؤسسات والإدارات العمومية، رتبت الوظائف في عشرين (20) صنفا (catégories) يتفرع كل صنف إلى أقسام(sections) وكل قسم يتفرع إلى درجات(échelons)، كما يلي:

- الأصناف التسعة الأولى تشتمل كل منها على ثلاثة أقسام من 1 إلى 3؛
- ومن الصنف العاشر (10) إلى الصنف الثالث عشر (13) قسمت إلى أربعة (4) أقسام من1 إلى 4؛
- ومن الصنف الرابع عشر (14) إلى الصنف العشرين (20) قسمت إلى خمسة أقسام من 1 إلى 5.

ويتكون كل قسم من هذه الأقسام من عشرة (10) درجات تطابق الترقية بالأقدمية حسب النظام المعمول به، والتي يتدرج فيها الموظف من أول توظفه إلى إحالته على التقاعد.

كما منح لكل قسم أرقاما استدلالية وسيطية تمثل قاعدة لحساب الأجر، حيث أن كل نقطة استدلالية من كل قسم تساوي عددا من الدينارات، كما منحت كل درجة من الدرجات العشرة (10) عددا من النقاط الاستدلالية بالنسبة لكل قسم ضمن كل صنف، فإذا ما ارتقى موظف من درجة إلى درجة أعلى منها، فإن مرتبه يرتفع بكمية من الدينارات هي حاصل ضرب عدد النقاط الاستدلالية للدرجة الجديدة في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بقسم هذا الموظف[3].

---

[1] المادتان 62-63 من الرسوم السابق.
[2] المادة 64 من الرسوم السابق.
[3] - المادة 68 من المرسوم السابق.
- أنظر الملحق رقم 03: جدول تصنيف الوظائف في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

وعلى هذا الأساس، فإنه يتم تصنيف الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية أيضا، حيث نجد هنا مفهوم السلك (corps) والرتبة (grade). حيث أن السلك يعبر عن مجموع الموظفين الذين يمارسون مهاما واختصاصات ذات طبيعة واحدة، ويخضع هؤلاء الموظفين إلى نفس القواعد (مثل سلك المتصرفين الإداريين مثلا)، وكل سلك يتألف من مجموعة من الرتب (أو رتبة واحدة فقط بالنسبة لبعض الأسلاك)، والرتبة هي عنوان الوظيفة التي يمكن شغلها استنادا لجدول التصنيف السابق حسب الشروط المحددة في القانون الأساسي للوظيفة العامة والقوانين الأساسية الخاصة، بمعنى أن الرتبة هي جزء من السلك، وتحمل رقما استدلاليا يتغير حسب درجة الصنف (مثلا سلك المتصرفين الإداريين ينقسم إلى ثلاثة رتب هي رتبة متصرف إداري، متصرف رئيسي، متصرف مستشار). وبالتالي فإن كل سلك يضم مجموعة من الرتب تنتمي إلى صنف معين وقسم ودرجة معينة، وبالتالي إلى رقم استدلالي خاص بها، وذلك حسب القوانين والنظم المعمول بها. في حين أن المنصب، فهو الوعاء الذي يتخذه الموظف شكلا لوظيفته (فمثلا موظف معين ينتمي إلى سلك المتصرفين الإداريين، رتبة متصرف إداري، منصب رئيس مكتب).

وعليه ووفقا لهذا التصنيف أيضا، فإنه يمكن تقسيم الوظائف بحسب نوعية مهامها إلى ثلاثة أصناف كبرى وهي: وظائف التنفيذ (الصنف 10 وأقل)، وظائف التحكم والتطبيق (من الصنف 11 إلى الصنف 14)، ووظائف التأطير والتصور (من الصنف 15 فما فوق). وهنا تجدر الإشارة إلى أنه وفي ظل القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 15 جويلية 2006، فإنه تم تقسيم الوظائف إلى أربعة أصناف كبرى بدلا عن ثلاثة، حيث تم الفصل بين وظائف التطبيق ووظائف التحكم.

2-2-1-2- تحديد الأجر: يتقاضى كل موظف أجرا أساسيا (أو قاعديا) يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله، أي وفقا للصنف والقسم والرتبة التي ينتمي إليها والرقم الاستدلالي الذي يخصها وفقا لهذا التصنيف، وهذا حسب جدول تصنيف الوظائف في المؤسسات والإدارات العمومية المحدد في المادة 68 من المرسوم 85-59 الذي سبق ذكره، حيث أن الأجر القاعدي لكل موظف مصنف في صنف معين وقسم منه في هذا الجدول، يساوي إلى ضرب الرقم الاستدلالي الوسطي الموافق لصنف هذا الموظف في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بهذا الصنف والمحددة في شبكة الأجور الوطنية.

إضافة إلى الأجر القاعدي، فإن الموظف يستفيد من ملحقات الأجر، التي هي عبارة عن علاوات أو منح تضاف إلى الأجر القاعدي، وتختلف هذه المنح من سلك لآخر ومن رتبة لأخرى ومن درجة لأخرى تبعا لخصوصيات هذا السلك أو ذاك حسب التنظيم المعمول به، ومن بين هذه العلاوات نذكر على سبيل المثال: منحة التعويض التكميلي، منحة الخدمة العمومية، منحة الضرر، منحة العمل المداوم، منحة الأقدمية، علاوة المردودية، المنح العائلية...الخ. ونشير إلى أن علاوة المردودية هي علاوة دورية (كل سداسي في الغالب)، يتم حسابها وفقا لتقرير الرئيس السلمي لهذا الغرض حسب التنظيم المعمول به، على أن لا تتجاوز قيمتها القصوى نسبة معينة من الأجر الرئيسي[1]. في حين أن علاوة الأقدمية أو تعويض الخبرة، فهو ما يستفيده

[1] المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 03-336 المؤرخ في 15 أكتوبر 2003 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المؤرخ في 23 يونيو 1990 الذي يحدد علاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية.

الموظف من مكافأة مالية عن أقدمية محددة تضاف إلى مرتبه القاعدي، ويطابق مفهوم الدرجة مبلغ تعويض الخبرة[1]، حيث يترجم بزيادة أرقام استدلالية تبعا لوتيرة الترقية في الدرجات. حيث توزع النسب القصوى لتعويض الخبرة في كل صنف وقسم على عشر (10) درجات عن أقدمية تتراوح بين 25 و35 سنة[2]، وعليه فإن كل موظف ينتمي إلى صنف وقسم معينين، يرتب حسب أقدميته في درجة معينة، وبالتالي فإن قيمته علاوة الأقدمية هي حاصل ضرب الدرجة الاستدلالية (محصلة تقاطع صنف وقسم الموظف مع الدرجة المرتب فيها في جدول التصنيف السابق الذكر) في قيمة النقطة الخاصة بالدرجة المعنية حسب التنظيم المعمول به. ونؤكد هنا على أن أجر الموظف هو عبارة عن مجموع الأجر القاعدي والعلاوات الأخرى، كما يخضع هذا الأجر (دون المنح العائلية) إلى اقتطاعات الضمان الاجتماعي ثم اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)، كما أن الموظف لا يستفيد من الأجر إلا بعد تنصيبه وأدائه للعمل.

2-2-2- الترقية: تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز التي ترتكز عليها نظم الوظيفة العامة، حيث أن طرق تخطيطها والاستفادة منها من بين العوامل المؤثرة في المستقبل الوظيفي للموظفين، وقد أخذ المشرع الجزائري بمعياري الأقدمية والكفاءة في الترقية، على أن يتم إثبات الكفاءة بأقدمية أو بامتحان مهني، وفي كل الحالات يعتمد إضافة لذلك على نتائج التقييم السنوية للموظفين وأخذ رأي لجنة الموظفين المتساوية الأعضاء. وعموما يمكن أن نميز بين نوعين من الترقيات، الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

2-2-2-1- الترقية في الدرجة: لقد اعتمد المشرع الجزائري وبإلحاح في المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا مبدأ الترقية في الدرجة، واعتبره أساسا لتعويض الأفراد عن أقدمية معينة في ظل شروط محددة كما بينا سابقا. وتشير الترقية في الدرجة إلى الترقية لدرجة أعلى من درجات جدول تصنيف الوظائف المشار إليه سابقا دون تغيير الوظيفة، ويكون ذلك بحسب أقدمية الموظف كشرط أساسي نص عليه في المرسوم 85-59 السالف الذكر، حيث ربط معيار الترقية في الدرجة مباشرة بأنظمة الأجور، لما لذلك من تأثير على علاوة الأقدمية. وتحدد الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب ثلاثة مدد (مدة دنيا وهي الأسرع، مدة متوسطة، وقصوى) تكون نسبها تباعا 4 و 4 و 2 من عشرة (10) موظفين عن مدة أقدمية تتراوح بين 25 و30 سنة، طبقا للجدول المرجعي المبين أدناه، وتتم الترقية عندما تتوفر للموظف الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية وذلك كما يلي: (على أن تكون الترقية من درجة إلى درجة أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا ما لم تسلط عليه عقوبات من الدرجة الثانية فما فوق[3]).

---

[1] المادتان 71، 72، من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

[2] المادتان 73، 74 من المرسوم السابق.

[3] المادة 77 من المرسوم السابق.

جدول رقم 2: *الأقدمية اللازمة للترقية في الدرجة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.*

الترقيـــــــــة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الالتحاق بالمنصب إلى الدرجة الأولى	3 سنوات	3 سنوات	3 سنـــــــــوات
من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	2 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	2 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثالثة إلى الدرجة الرابعة	2 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة	2 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة السابعة إلى الدرجة الثامنة	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثامنة إلى الدرجة التاسعة	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة التاسعة إلى الدرجة العاشرة	3 سنوات	3 سنوات	4 سنوات
المجمــــــوع	**25 سنة**	**30 سنة**	**35 سنة**

المصدر: المادة 75 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

وعليه، فحتى يرقى موظف من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة مثلا، يجب أن تكون له أقدمية كحد أقصى 03 سنوات و06 أشهر، على أن لا تقل عن سنتين حسب التنظيم المعمول به.

كما تتوقف ترقية الموظف في الدرجة إضافة إلى شرط الأقدمية، على معدل النقط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة للترقية والتقدير العام[1]، وفي حالة تساوي النقط بين موظفين، فإن التقدير العام للرئيس السلمي يصبح له دورا فعالا في الترقية حسب الدرجة مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه تخفض المدة المطلوبة للترقية في الدرجة لموظف معين بمدة مساوية لمدة دورة تحسين المستوى أو تجديد معلومات قام بها الموظف، شريطة أن لا تقل هذه المدة عن شهر[2].

2-2-2-2-الترقية في الرتبة: تشير الترقية في الرتبة إلى تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة[3]. ويصحب هذه الترقية تغييرا في الوظيفة، وبالتالي فهي بمثابة توظيف داخلي كما أشرنا إلى طرقه فيما سبق، وعليه تتم الترقية وفقا لهذه الطريقة حسب الكيفيات التالية[4]:

- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم عقب دورات تكوينية؛

---

[1] المادة 83 من المرسوم السابق.

[2] المادة 27 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية عدد 16 لسنة 1996.

[3] المادة 54 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

[4] المادة 55 من نفس المرسوم السابق.

- على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد؛

- عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين؛

- بعد تكوين متخصص.

وعليه فإن هذا النوع من الترقية سيؤدي إلى زيادة أجر الموظف وتغير وظيفته، عكس الترقية في الدرجة التي تؤدي إلى تغيير أجر الموظف دون تغيير وظيفته. مع الإشارة إلى أنه بإمكان موظف أن يحصل على ترقية استثنائية إذا أثبت تأهيلا خاصا، ويقدر هذا التأهيل بعد الإطلاع على ملف المعني وبناءا على تقرير المصلحة المسيرة واستشارة لجنة الموظفين قانونا، على أن لا تتجاوز التعيينات التي تتم عن طريق التأهيل المهني 05 % من المناصب المراد شغلها، كما يمكن أن تخفض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الداخلية بعد التسجيل في قائمة التأهيل بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني، وبسنة عن كل سداسي في الدراسات الجامعية التي تأتي بعد البكالوريا، ويقدر هذا التخفيض في الأقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون الأساسي الخاص للسلك الأصلي[1].

ونذكر هنا، أن المشرع وفي ظل المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا، لم يتعرض إلى الحوافز المعنوية الايجابية صراحة، حيث كفل جوانبا منها لدى تحديده لحقوق الموظف مثل الاستقرار الوظيفي، الحماية والخدمات الاجتماعية، الحماية من كل إهانة أو تهديد أو شتم، ...الخ.

2-2-3- الحوافز السلبية: لم يشر المشروع الجزائري إلى هذا المصطلح، بل اعتمد مصطلح "العقوبات التأديبية"، حيث يتعرض كل موظف لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائي إن اقتضى الأمر، وذلك إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بالانضباط، أو إذا ارتكب أي خطأ خلال ممارسة مهامه أو بمناسبة هذه الممارسة[2].

2-2-3-1- الأخطاء المهنية: وتصنف الأخطاء المهنية دون المساس بوصفها الجنائي، حسب المادة 122 من المرسوم 85-59 السالف الذكر التي أقرت العمل بأحكام المرسوم 82-302 المتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل الفردية إلى ثلاثة أنواع[3]:

- **الأخطاء من الدرجة الأولى**: وتتعلق بالأعمال التي تخص الموظف من حيث الانضباط العام.
- **الأخطاء من الدرجة الثانية**: وهي التي يرتكبها الموظف نتيجة غفلة منه أو إهمال والتي يتسبب فيها بـــ:
  - إلحاق ضرر بالموارد البشرية أو بممتلكات المؤسسة المستخدمة؛
  - إلحاق خسائر مادية بالمباني والمنشآت والأدوات و المواد الأولية.

---

[1] المادتان 57، 58 من المرسوم السابق.
[2] المادة 20 من نفس المرسوم السابق.
[3] المواد من 61 إلى 73 من الرسوم 82-302 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 المتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام الخاصة بعلاقات العمل الفردية.

- **أخطاء من الدرجة الثالثة**: يعد خطأ من الدرجة الثالثة إذا ارتكبت ما يلي: التلبس بإخفاء معلومات أو الإدلاء بتصريحات في مجال ينافي الوظيفة أو الجمع بينهما، رفض تنفيذ التعليمات التي تلقاها من السلطات المشرفة عليه لإنجاز أعمال ترتبط بمنصب عمله دون عذر مقبول، إفشاء الأسرار المهنية أو محاولة إفشائها، تهريب أو إخفاء معلومات أو وثائق ذات طابع مهني، التلبس بقبول هبات نقدية أو عينية أو كيفما كان نوعها سواء من شخص طبيعي أو معنوي تربطه علاقات تعامل مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة المستخدمة، استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية، استعمال العنف داخل أماكن العمل، تعمد إلحاق أضرار مادية بممتلكات المؤسسة المستخدمة.

وعندما تكون الأخطاء من الدرجة الثالثة المذكورة منسوبة إلى الموظفين كيفما كانت رتبهم في السلم الإداري، فإنها تحسب على ذمة المسؤول السلمي المباشر إذا اطلع عليها ولم يستنكرها ولم يتخذ إجراءات تأديبية لمعاقبته.

2-2-3-2- العقوبات التأديبية: تقسيم العقوبات التأديبية إلى ثلاثة أقسام قياسا بالأخطاء المهنية وهي عقوبات من الدرجة الأولى، من الدرجة الثانية، وعقوبات من الدرجة الثالثة. وتختص السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة المخولة إن اقتضى الأمر بالسلطة التأديبية، وتمارس هذه السلطة بعد استشارة لجنة الموظفين التي تجتمع في مجلس تأديبي، ما عدا العقوبات من الدرجة الأولى التي يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة المخولة اتخاذ قرار التأديب بشأنها مرفوقا بمقرر مبين الأسباب دون استشارة لجنة الموظفين مسبقا، ويمكن أن نبين العقوبات التأديبية التي يعاقب بها الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية تبعا لخطورة الأخطاء المرتكبة فيما يلي[1]:

- **عقوبات من الدرجة الأولى**: وتشمل الإنذار الشفهي، الإنذار الكتابي، التوبيخ، التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام؛

- **عقوبات من الدرجة الثانية**: وتشمل الإيقاف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام، الشطب من جدول الترقية؛

- **عقوبات من الدرجة الثالثة**: وتشمل النقل الإجباري، التنزيل، التسريح مع الإشعار المسبق والتعويضات، التسريح دون إشعار مسبق ودون تعويضات.

ويمكن أن تقرر القوانين الأساسية الخاصة بالمؤسسات والإدارات العمومية، زيادة على العقوبات المنصوص عليها أعلاه، عقوبات أخرى تتناسب وطبيعة العمل في هذه المؤسسات والإدارات العمومية. كما تطبق عقوبات من الدرجة الأولى على الأفراد خلال فترتهم التجريبية. كما يجب أن تقرر السلطة التي لها صلاحية التعيين عقوبات الدرجة الثانية بمقرر مبين الأسباب، كما يمكن للموظف الذي يتعرض لهذه العقوبات أن يرفع قضيته خلال الشهر الذي يلي صدور المقرر إلى لجنة الموظفين لتعطي رأيها في ذلك[2].

كما لا يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين أن تقرر عقوبات من الدرجة الثالثة إلا بعد موافقة لجنة

---

[1] المواد من 123 إلى 125 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 126 من المرسوم السابق.

الموظفين، كما يمكن أن ترفع هذه العقوبات إلى لجنة الطعن وفق ما يخوله لها القانون[1].

وتوقف فورا السلطة التي لها صلاحية التعيين الموظف إذا ارتكب خطأ مهنيا جسميا يمكن أن ينجر عنه تسريحه، وتخطر بذلك الهيئة المختصة في المجال التأديبي خلال الأيام الأربعة الموالية لتاريخ التوقيف، حيث لا يتقاضى المعني راتبه مدة التوقيف المذكور ما عدا التعويضات ذات الطابع العائلي، ويجب أن تسوى وضعية هذا الموظف الموقف في أجل شهرين (2) ابتداءا من اليوم الذي صدر فيه مقرر توقيفه، وتطلب موافقة لجنة الموظفين المختصة خلال هذه الفترة، حيث إذا عارضت اللجنة التسريح أو لم تجتمع في أجل شهرين المذكورين ولم تبلغ مقررها للمعني، يتقاضى كامل راتبه وتعاد إليه حقوقه[2].

كما يحق للموظف الذي يحال على لجنة الموظفين التي تجتمع في مجلس تأديبي، أن يطلع على ملفه التأديبي فور الشروع في إجراءات القضية التأديبية، ويمكنه أن يقدم أمام مجلس التأديب أو أمام لجنة الطعن إن اقتضى الأمر أي توضيح كتابي أو شفهي أو يستحضر شهودا، كما يمكنه أن يستعين بأي مدافع يختاره للدفاع عنه[3]، وفي كل الأحوال لا يمكن أن يعاقب على خطأ واحد بأكثر من عقوبة.

وينبغي في الأخير أن نشير إلى أن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 15 جويلية 2006، وعلى خلاف ما سبق، فقد قسم الأخطاء المهنية وبالتالي العقوبات التأديبية المقابلة لها إلى أربعة (4) درجات، حيث نجد تدقيقا كبيرا من طرف المشرع في تقسيمه الأخطاء إلى أربع درجات، وتشديدا كبيرا في العقوبات المقابلة لها خاصة ما يتعلق منها بالتخفيض في الدرجة والرتبة، وهذا حرصا منه على الحفاظ على هيبة وأملاك الدولة والنظام العام والقضاء على ظواهر الفساد الإداري.

المبحث الثالث: سياسات تنمية وصيانة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

ينبغي أن نشير في البداية إلى أن المشرع الجزائري لم يستعمل مصطلحي التنمية والصيانة أو المحافظة، بل أشار ضمنيا إلى مضمونها فيما يتعلق بالتكوين وتنظيم الحياة المهنية من جهة، وما يتعلق بالحماية الاجتماعية والخدمات الاجتماعية والعطل وفترات الراحة وأنظمة التمثيل من جهة أخرى.

1- سياسة تنمية الموارد البشرية: لقد أخذ المشرع الجزائري على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية من خلال تكوين الموظفين وتنظيم حياتهم المهنية وفق إجراءات المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا وباقي المراسيم السارية المفعول والصادرة قبل سنة 1985.

1-1- تكوين الموارد البشرية: يعتبر التكوين حق من حقوق الموظف، ولقد ألزمت المؤسسات والإدارات العمومية بموجب أحكام المرسوم 85-59 السالف الذكر بالقيام بغية تحسين مردود المصالح

---

[1] المادتان 127، 128 من نفس المرسوم السابق.
[2] المادة 130 من نفس المرسوم السابق.
[3] المادة 129 من نفس المرسوم السابق.

العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين بما يلي[1]:

- تولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال، وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية؛

- ضمان ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبدلونها؛

- إنجاز أو المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العامة.

كما نص أيضا المرسوم على أن تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة بمرسوم، وهذا المرسوم صدر تحت رقم 96-92 بتاريخ 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ويشكل لبنة إضافية في منظومة التكوين، لكونه تضمن أدوات وأطر جديدة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية مثل المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، لجان انتقاء المترشحين للتكوين ولجان الطعن، قرارات تنظيم التكوين وقرارات محددة لبرامج التكوين، قرارات فتح الدورات التكوينية، تقييم عمليات التكوين، نسبة الموظفين المسموح لهم بإجراء التكوين، طبيعة المؤسسات التكوينية المؤهلة لضمان عمليات التكوين، أثار النجاح والفشل في التكوين،...الخ.

1-1-1- أنواع برامج التكوين: لقد ميز المرسوم 96-92 السابق بين ثلاثة أنواع من برامج التكوين[2]: تكوين متخصص، تحسين المستوى، وتجديد المعلومات. مع أننا نلاحظ أن المشرع يستعمل مرارا مصطلح "تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم"، وفرق بين تكوين الموظفين من جهة، وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، وكأنهما ليسا بعملية تكوين من جهة أخرى. وعليه ووفقا لهذا التصنيف، فإننا سنتناول أنواع برامج التكوين كبرامج للتكوين المتخصص من جهة، وبرامج لتحسين المستوى وتجديد المعلومات لكونهما يخضعان تقريبا لنفس الأحكام من جهة أخرى، على أننا نستعمل مصطلح " تكوين" بالنسبة لبرامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، عكس المشرع الذي يستعمل مصطلح " تكوين" للدلالة على التكوين المتخصص فقط.

1-1-1-1- برامج التكوين المتخصص: إن التكوين المتخصص، هو ذلك التكوين الذي يسمح إما بشغل منصب عمومي للمرة الأولى من طرف مترشحين غير موظفين، أو يسمح بالترقية إلى سلك أعلى أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة، وتحضيرهم كذلك للامتحانات والمسابقات المهنية[3]. وعليه فإن التكوين المتخصص يهدف إلى تكوين أفراد للإلتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة كالقطاع الشبه الطبي مثلا وقطاع التعليم...الخ، حيث أن هذا التكوين يجعل المترشح متخصصا في الوظيفة التي سيقوم بها، وعادة ما تكلف بمهمة هذا التكوين مدارس ومعاهد متخصصة مثل معاهد التكوين الشبه الطبي، معاهد تكوين الأساتذة، المدرسة الوطنية للإدارة...الخ. ويتوج المتكون هنا بشهادة دولة تسمح له بالإلتحاق بمنصب عمومي لأول مرة. كما يخص التكوين المتخصص الموظفين الموجودين في حالة الخدمة بقصد

[1] المادة 52 من المرسوم السابق.
[2] المادة 1 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.
[3] المادة 2 من المرسوم السابق.

ترقيتهم إلى رتب أوأسلاك أعلى وتحضيرهم للإمتحانات والمسابقات المهنية، وهذا ما سنركز عليه فيما يلي:

أ- شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص: إن المقصود بشروط الالتحاق بالتكوين المتخصص، تلك الشروط الواجب توفرها حتى يمكن له الاستفادة من حق التكوين. وقد اشترط المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا في المستخدمين المترشحين لمزاولة دورة تكوينية ما يلي:

- صفة الموظف: لقد بينا فيما سبق أن الموظف هو ذلك العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المــدة التجريبية[1]، وعلى المترشح للتكوين أن يتميز بصفة الموظف، بمعنى أن يكون مثبتـــا فـــي منصـــب عمـــل بمؤسسة أو إدارة عمومية، وهذا طبعا باستثناء المترشحين لتكوين أولي للإلتحاق بالوظيفة العامة لأول مـــرة، والذي لا يستوجب أن يكون موظفا[2]؛

- أن لا يكون قد استفاد خلال حياته المهنية من دورة تكوين متخصص: حتى يستفيد الموظف مـــن التكـــوين المتخصص يجب أن لا يكون قد استفاد منه قبل ذلك، فلا يستفيد الموظف خلال حياته المهنيـــة إلا مـــن دورة واحدة في التكوين المتخصص[3].

كما أن الموظف الذي رسب في الامتحان النهائي في دورة التكوين المتخصص، لا يجوز له المشاركة فـــي دورة أخرى إلا بعد مرور سنتين من تاريخ الرسوب، غير أنه يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيـــين بعـــد اقتراح لجنة الامتحان النهائي أن تقدم ترخيصا استثنائيا فيما يتعلق بهذا الشـــرط للموظـــف المعنـــي لتقييمـــه البيداغوجي أثناء سير دورة التكوين[4]، كأن يكون جديا ومهتما ومواظبا مثلا وأن هناك ظروفا عرقلت تكوينه (ظروف صحية، اجتماعية...الخ)، فهنا تقترح لجنة الامتحان النهائي والتي عادة مـــا تضـــم المكـــونين فـــي المعاهد المتخصصة في التكوين بإعطاء فرصة ثانية لهذا الموظف للنجاح في الـــدورة التكوينيـــة، غيـــر أن القرار الأخير يرجع للسلطة التي لها صلاحية التعيين بالموافقة أو الرفض لظـــروف تتعلـــق بهـــا كـــنقص الميزانية مثلا وضرورة إلتحاق الموظف بمنصبه لضرورات المصلحة العامة...الخ؛

- شروط تتعلق بالسلك أو الرتبة المرشح للالتحاق بها: بالإضافة إلى الشروط السالفة الذكر، فإن الموظـــف الذي سوف يتكون من أجل الالتحاق بمنصب أعلى في السلم الإداري، أي التكوين من أجل الترقية (في السلك أو الرتبة)، فإنه يخضع للشروط الواجب توفرها للإلتحاق بالمنصب الجديد، وتختلف هذه الشـــروط حســـب السلك أو الرتبة المرشح للإلتحاق بها، وتتعلق أساسا برتبة الموظف من جهة، وأقدميته في المنصب من جهة أخرى، إضافة طبعا إلى شروط أخرى تفرض نفسها، وذلك حسب التكوين المراد إنجازه.

ب- حقوق الموظف أثناء مدة التكوين المتخصص:

يعتبر الموظف الذي يخضع لدورة تكوينية في تكوين متخصص في حالة انتداب، حيـــث يســـمح المشـــرع للموظف أن يستفيد من الإنتداب من أجل المشاركة في دورة تكوينية تتجاوز ستة (6) أشهر تـــتم علـــى يـــد

---

[1] المادة 5 من المرسوم السابق.
[2] المادة 1 من المرسوم السابق.
[3] المادة 24 من المرسوم السابق.
[4] المادة 25 من المرسوم السابق.

المؤسسة المستخدمة أو توافق عليها[1]، وبالتالي يكون الموظف أثناء فترة التكوين في حالة انتداب قانونية، ويعتبر في حكم عمل فعلي، وبالتالي يستفيد من حقوق تضمنها له الإدارة التي تنتمي إليها منها:

- تكفل الإدارة أو المؤسسة العمومية بمصاريف التكوين وذلك إذا لم يكن يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية لمؤسسة التكوين العمومية المستقبلة[2]، على أن يكون ذلك في مدة أقصاها ثلاثة (3) سنوات؛

- دفع المرتب القاعدي والتعويضات: حيث يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين ما يلي[3]: المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية (الأقدمية) والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج، وذلك في حدود سنتين، والمرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطة برتبهم الأصلية فقط خلال السنة الثالثة؛

- إعادة إدماج الموظف بعد التكوين في مؤسسته الأصلية على أساس نتائج التكوين، سواء في منصبه الأصلي أو في المنصب الذي رقي إليه.

ج- تتويج الموظف الخاضع لتكوين متخصص: يقصد بتتويج الموظف هنا، النتيجة الحتمية التي يجب أن تظهر بعد عملية التكوين، أي الجزاء المنتظر بعد القيام بدورة تكوين، وهذا الجزاء يكون سواءا من طرف مؤسسة التكوين أو المؤسسة الأصلية استنادا لنتائج التكوين المتخصص وذلك كما يلي:

- تتويج الموظف من طرف مؤسسة التكوين: إن الهدف الأساسي للإلتحاق بمؤسسات التكوين هو حصول المتكون على شهادة في التخصص الذي كون فيه، وكذلك الشأن بالنسبة للموظف الذي يسعى للمشاركة في دورات التكوين المتخصص من أجل حصوله على شهادة تمكنه من التطور والتقدم في مساره المهني. وقد ألزم مرسوم 96-92 المشار إليه سابقا مؤسسات التكوين أن تقدم شهادة تكوين للمترشحين الذين تابعوا دورة تكوين متخصص[4]. أما بالنسبة للمترشحين الذين شاركوا في دورة تكوين غير أنهم لم ينجحوا في متابعتها أو في الامتحان النهائي، فيمكن فصلهم في أي وقت من مرحلة التكوين سواءا عن طريق قرار تأديبي بالنسبة للمترشحين الذين لم يتابعوا التكوين حسب النظام الداخلي لمؤسسة التكوين، أو بعد النتائج النهائية التي تبين رسوبه، وهنا لا يحصل على أية شهادة. غير أنه يمكن لمجلس المكونين كما بينا سابقا، أن يتخذ قرارا بالسماح لهذا المتكون بإعادة مدة التكوين كلها أو جزء منها، غير أن قراره يبقى متعلقا بموافقة الإدارة التي ينتمي إليها المتكون[5].

- تتويج المتكون من طرف مؤسسته الأصلية: إن الإدارة سمحت للموظف بالمشاركة في دورة تكوين متخصص لإعطائه الفرصة للتقدم والترقية، وبعدما يتكون الموظف، فإنه ومهما كانت نتيجة التكوين، سوف يلتحق بمؤسسته الأصلية، وهنا يتوقف تتويجه حسب النتائج المحصل عليها أثناء أو بعد التكوين:

ففي حالة انقطاع الموظف عن التكوين المتخصص أو طرده أو رسوبه، يعاد إدماج الموظف من جديد في

[1] المادة 39 من نفس المرسوم السابق.
[2] المادة 28 من المرسوم السابق.
[3] المادة 17 من المرسوم السابق.
[4] المادة 20 من نفس المرسوم السابق.
[5] المادة 25 من المرسوم السابق.

سلكه أو رتبته الأصلية[1]، وبالتالي يكون الموظف قد حرم نفسه من فرصة الترقية والتطور التي وفرتها له الإدارة، بمعنى أن الموظف الذي فشل في دورة تكوين متخصص لتوليه منصب أعلى، يعاد إدماجه في منصبه الأول كأنه لم يشارك في أي عملية تكوين، ولا يحق له المشاركة في دورة تكوين إلا بعد مرور سنتين كما بينا ذلك سابقا.

أما في حالة نجاح الموظف في الدورة التكوينية للتكوين المتخصص، فإنه سيحصل على شهادة دولة من طرف مؤسسة التكوين كما رأينا، ويستفيد من ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة[2]. وبعد ترقية الموظف يتم تعيينه بصفة متربص في السلك أو الرتبة الجديدة[3]، حيث يتم انتداب هذا الموظف من سلكه ورتبته الأصلية إلى المنصب الجديد لقضاء فترة تجريبية[4].

1-1-1-2- برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات: لقد فرق مرسوم 96-92 بين مفهومي تحسين المستوى وتجديد المعلومات، فتحسين المستوى يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، أما تجديد المعلومات فإنه يرمي إلى التكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو بسبب التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها[5].

وتتميز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات بقصر مدتها نظرا لكونها إستعجالية وتخص مجالا محددا، حيث أن المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا بين المدد المحددة لدورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فحددها كحد أقصى بثلاث سنوات، وأجاز أن تكون هذه الدورات في شكل متناوب أو متوصل، وذلك طبقا للنظام الداخلي والتنظيمات التي تحكم مؤسسات التكوين وإمكانياتها، وبين هذا المرسوم أن هناك ثلاث أنواع من دورات التكوين بحسب المدة هي[6]:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها؛
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها؛
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.

ما يلاحظ هنا أن المرسوم التنفيذي 96-92 المشار إليه سابقا حدد المدد بنفس الطريقة والشكل بالنسبة لدورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتحديد المعلومات، كما حدد أقصاها بثلاث (3) سنوات، بمعنى أنه يمكن أن تكون مدة التكوين المتخصص تساوي مدة تحسين المستوي وتجديد المعلومات، وهذا غير منطقي وإلا لما فرق بين التكوين المتخصص من جهة وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من جهة أخرى، حيث لا يمكن مثلا أن تكون فترة ثلاث (3) سنوات كحد أقصى كافية لحصول الموظف على شهادة دولة في

[1] المادة 21 من المرسوم السابق.
[2] المادة 27 من نفس المرسوم السابق.
[3] المادة 21 من المرسوم السابق.
[4] المادة 40 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.
[5] المادة 1 من المرسوم 96-92 المشار إليهما سابقا.
[6] المادة 14 من المرسوم السابق.

التكوين طويل المدى (ليسانس مثلا)، كما أن مدة تحسين المستوى وتجديد المعلومات يمكن تحديدها بالتفاوض بين الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية والمؤسسة المكونة حسب احتياجات الإدارة أو المؤسسة العمومية وإمكانيات ونقاط ضعف المتكون، غير أن مدة دوارات التكوين المتخصص الذي يتوج بشهادة دولة من طرف المؤسسة المكونة ثم بترقية الموظف يتم تحديدها وفقا للتنظيم الداخلي الخاص بمؤسسات التكوين، حيث أن هذا التنظيم هو الذي يحدد المدة الخاصة بكل تخصص كما يحدد أيضا البرنامج وساعات التدريس ولا يمكن للإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية التقليص من ذلك[1].

وعليه فإن المرسوم 96-92 لم يفرق صراحة بين مدد دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ولكنه فرق بين هذه المدد ضمينا عندما بين كيفية استفادة الموظف أثناء مرحلة التكوين من حقوقه، ثم تتويجه كما سوف نرى ذلك.

أ- **شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات**: إن شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي تلك الواجب توفرها في الموظف حتى يستفيد من هذا الحق، وقد اشتركت دورات التكوين المتخصص وتجديد المعلومات وتحسين المستوى في بعض الشروط الواجب توفرها للاستفادة من هذا الحق غير أنه توجد نقاط اختلاف نظرا لإختلاف طبيعة كل منها وذلك فيما يلي:

- بالنسبة لصفة الموظف: تعتبر صفة الموظف ضرورية لاستفادة فرد معين من دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات مثل دورة التكوين المتخصص، حيث لا يمكن لأي شخص أن يستفيد من هذا الحق ما لم يكن موظفا. والأكثر من ذلك، فإن التكوين المتخصص يمكن أن يجري للمترشح للوظيفة لأول مرة، بينما تحسين المستوى وتجديد المعلومات يستفيد منه فقط الموظف الذي يكون قد أدى مدة معينة في خدمة الإدارة.

- أن لا يكون قد استفادة من دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات في نفس السلك أو الرتبة: ويختلف هذا الشرط عنه في دورات التكوين المتخصص، كون الموظف هنا يستطع أن يستفيد خلال حياته المهنية من عدة دورات لتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وقد بين المرسوم 96-92 أن إمكانية الاستفادة من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات تكون مرة واحدة بالنسبة للموظف في سلكه أو الرتبة التي ينتمي إليها[2]، بمعنى أن للموظف حق الاستفادة من دورة واحدة من دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات في كل رتبة أو السلك وجد فيه ولا يمكن له أن يستفيد من دورة أخرى إلا إذا غير السلك أو الرتبة.

كما يمكن للموظف الذي رسب في دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات أن يشارك في دورة أخرى بعد مرور سنتين من تاريخ رسوبه في هذه الدورة، كما يمكن الترخيص للموظف الذي رسب في الامتحان النهائي لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات بإعادة الدورة كلها أو جزء منها وذلك بعد اقتراح لجنة الإمتحان النهائي وموافقة الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، وذلك نظرا لتقييمه الايجابي خلال فترة تحسين المستوى وتجديد المعلومات[3]، وذلك بنفس الطريقة التي رأيناها في دورات التكوين المتخصص؛

---

[1] مسوس زينب، سياسة تكوين الموظف الإداري في التشريع الجزائري، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص، 77-78.
[2] المادة 24 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.
[3] المادة 25 من المرسوم السابق.

- بالنسبة للشروط المتعلقة بالسلك أو الرتبة المرشح إليها: إن الموظف الـذي اسـتفاد مـن دورة تحسـين المستوى أو تجديد المعلومات لا يمكن له الالتحاق بمنصب أو رتبة أعلى من التي هـو موجـود فيهـا، إذ لا يستفيد من ترقية في الرتبة. حيث أن القوانين السابقة لم تمنح أي إمتياز أو ترقية للموظف الذي تحصل علـى شهادة نجاح بعد دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، غير أن المرسوم التنفيذي 96-92 المشـار إليـه سابقا حفز الموظف في هذا المجال وأعطى له فرصة الترقية في الدرجة كما سوف نرى ذلـك. وبالتـالي لا يمكن أن يخضع الموظف إلى شرط يتعلق بالرتبة الجديدة باعتباره يبقى في نفس الرتبة.

- شروط متعلقة بدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات نفسها: إن القـوانين الخاصـة بمعاهـد التكـوين تشترط مستوى دراسي معين للإستفادة من دورات التكوين المتخصص، إلا أنها لا تشترط أي مستوى تعليمي للاستفادة من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، حيث وكلما رأت الإدارة أن هناك ضرورة لتحسين مستوى موظفيها وتجديد معلوماتهم، تتجه إلى المؤسسات التكوينية (مثل المدرسة الوطنيـة لـلإدارة، معاهـد التكوين الإداري المتخصصة بالتكوين المهني ومراكز التكوين المهني...الخ) وتناقش معها محتـوى التكـوين دون أن ترفض هذه المؤسسات أي مستوى للمترشحين، غير أن المؤسسات التكوينية عادة مـا تطلـب مـن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية تحديد مستوى الموظفين المراد تحسين مستواهم وذلك بغـرض اختيـار البرنامج الذي يتماشى ومستواهم، وإذا لاحظت المؤسسة المكونة أن هنـاك اختلافـا متباينـا فـي مسـتوى الموظفين المراد تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم يمكن لها تشكيل أفواج حسب المستويات[1].

كما أن للإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية حرية التدخل في تحديد مدة وبرنامج دورات تحسـين المسـتوى وتجديد المعلومات باعتبارها الأدرى بنقاط ضعف موظفيها من جهة، ومن جهة أخرى فإن مؤسسة التكـوين لا تمنح شهادة دولة بعد انتهاء دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، ولا تفرض عليها برامج محددة أو مدة محددة، غير أن المتكون يبقى خاضعا للنظام الداخلي للمؤسسة المكونـة مـن حيـث مواقيـت الـدخول والخروج والنظام التأديبي والسير البيداغوجي وما إلى ذلك[2].

ب – **حقوق الموظف أثناء دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات**: يتمتـع الموظـف أثنـاء ممارسة لدورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات بحقوق قانونية باعتباره في حالة خدمة فعلية، حيث حـدد المرسوم التنفيذي 96-92 المشار إليه سابقا حقوق الموظف الذي يخضع لدورة تحسين المسـتوى أو تجديـد المعلومات مثله مثل الموظف الذي هو في دورة تكوين متخصص منها:

- تكفل الإدارة بمصاريف دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات باعتبارها تسهر على تطـوير وإثـراء معلومات موظفيها[3]. ويقصد بمصاريف الدورة كل المصاريف المتعلقة بها والتي تسهل القيام بها شأنها في ذلك شأن مصاريف التكوين المتخصص المبينة سابقا؛
- دفع المرتب القـاعـدي والتعويضات، حيث أن للموظف الذي يكون في دورة تحسين مستوى أو تجديد

---

[1] مسوس زينب، مرجع سابق، ص، 75-76.
[2] المادة 19 من الرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.
[3] المادة 28 من المرسوم السابق.

معلومات الحق في الاستفادة من المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبتة، ويفقد العلاوات المرتبطة بالمر دودية والإنتاجية[1]. وذلك دون شرط السنة الثالثة الذي يقضي حذف التعويضات المرتبطة بالرتبة المبين سابقا، وذلك باعتبار أن مدة دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات لا يمكن أن تصل إلى مدة ثلاث (3) سنوات.

- حق إعادة الإدماج: بعد نهاية دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، يعود الموظف إلى المنصب الذي كان موجودا فيه وفي الرتبة التي كان فيها ويستفيد من الحقوق المقرر له قانونا.

ج- تتويج الموظف الخاضع لدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

إن دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي الأخرى تتوج بامتيازات تقدم للمتكون، غير أنه يجب أن نشير بأن المرسوم التنفيذي 96-92 المشار إليه سابقا فرض أن تكون دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لدى مؤسسات عمومية تابعة للدولة أو أي مؤسسة تكوين أخرى معتمدة طبقا للتنظيم المعمول به الخاص بالأسلاك والرتب[2]. وعليه وبعد انتهاء دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات يتم تتويج المتكون من طرف المؤسسة المكونة ثم من طرف المؤسسة الأصلية المستخدمة كما يلي:

- تتويج المتكون من طرف المؤسسة المكونة: يختلف هدف الالتحاق بدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات عن هدف التكوين المتخصص، فهدف التكوين المتخصص هو تزويد الموظف بشهادة تسمح له بالترقية في الرتبة وتولي منصبا جديدا، غير أن هدف دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هو تكييف الموظف مع متطلبات منصبه الجديد وإثراء وتعميق قدراته ومكاسبه للالتحاق بالتطورات التكنولوجية الجديدة التي طرأت على محيط المؤسسة، غير أن المشرع الجزائري سمح أن يمنح الموظف شهادة متابعة دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات توضع في ملفه الإداري، ونص على أن تسلم المؤسسة المكونة للموظف الذي شارك في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات بشهادة التمرين[3]، أي شهادة نجاح. وتسلم هذه الشهادة بعد نجاح المتكون في الامتحان النهائي المخصص لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، أما المترشحين الذين رسبوا في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات فيخضعون لنفس الإجراءات التي يخضع لها الراسبون في دورة تكوين متخصص[4].

- تتويج المتكون من طرف مؤسسته الأصلية: لقد سمح المشرع بأن يتوج الموظف الذي نجح في الامتحان النهائي لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، ويتم تتويجه بحسب النتائج المحصل عليها ووفق نفس الإجراءات التي رأيناها في دورة التكوين المتخصص، حيث أن تحسين المستوى وتجديد المعلومات يسمح للموظف باكتساب معارف جديدة تسمح له بالقيام بمهامه بطريقة سهلة وببسيطة، وبالتالي ضمان حسن سير الإدارة، فإذا لم يتمكن الموظف من متابعة دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات ورسب في الامتحان النهائي فسوف يعاد إدماجه في منصبه، ولا يمكن له المشاركة في دورة أخرى إلا بعد مرور سنتين، على أنه

---

[1] المادة 17 من نفس المرسوم السابق.
[2] المادة 18 من المرسوم السابق.
[3] المادة 20 من المرسوم السابق.
[4] المادة 25 من المرسوم السابق.

يمكن للإدارة بعد اقتراح مجلس المكونين أو لجنة الامتحان النهائي أن تسمح له باستدراك ما فاته من تكوين كإعادة بعض المواد[1]. أما في حالة نجاح الموظف في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات فسوف يتوج على النحو التالي[2]:

- **بالنسبة للدورات قصيرة المدى**: إن الدورات القصيرة المدى هي تلك الدورات التي لا تتجاوز مدتها ستة أشهر، حيث وبالنسبة للموظفين الذين شاركوا في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات ونجحوا فيها، لهم الحق في الاستفادة من الإمتيازات التالية:

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار في حدود المناصب المالية المتوفرة ووفقا للشروط المنصوص عليها للترقية إلى المنصب كالأقدمية؛

- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار بمدة تساوى مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر واحد؛

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني، وفي هذه الحالة يبقى اقتراح الموظف للترقية مجرد اقتراح فقط لا يلزم الإدارة بترقيته، بل لابد من موافقة الإدارة ولجنة الموظفين كما بينا ذلك سابقا.

- **بالنسبة للدورات المتوسطة المدى**: يقصد بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات متوسطة المدى، تلك التي تزيد مدتها عن ستة أشهر ولا تتجاوز سنة واحدة، حيث وبالإضافة إلى الإمتيازات التي يمكن أن يحصل عليها الموظف نظرا لمشاركته في هذه الدورات القصيرة المدى يستطيع أن يتحصل على إمتيازات من نوع آخر وأكثر إغراءا فيما يخص الدورات المتوسطة المدى وتتمثل فيما يلي:

- منح درجة إضافية في الأقدمية؛
- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار؛
- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني؛
- تخفيض الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار تساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

وعليه، فإنه يمكن القول بأن الإمتيازات التي يستفيد منها الموظف في هذا المجال هي نفسها في الدورة القصيرة المدى والمتوسطة المدى، فقط تختلف عنها في كون أن الموظف يضاف له حقا آخر هو حصوله على درجة إضافية في الأقدمية مباشرة فيما يخص الدورة المتوسطة المدى.

- **بالنسبة للدورات طويلة المدى**: أما الدورات طويلة المدى والتي تتجاوز مدتها سنة واحدة في حدود ثلاث سنوات فلم يتم التعرض إليها. وعليه فإنه ومن مقارنة مضمون المادة 14 مع مضمون المادة 27 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا، يمكن استنتاج أن دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات لا يمكن أن تتجاوز مدتها سنة، وإذا تجاوزت هذه المدة دخلت في وضعية تكوين متخصص والذي يتوج بطريقة أخرى كما رأينا ذلك، بمعنى آخر أيضا أن التكوين المتخصص لا يمكن أن تقل مدته عن سنة في حدود ثلاث

[1] نفس المرجع السابق.
[2] المادة 27 من نفس المرسوم السابق.

سنوات، أي أن دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي دورات قصيرة ومتوسطة المدى فقط، في حين أن دورات التكوين المتخصص هي دورات طويلة المدى، وهذا الأمر لم يشر إليه صراحة في المرسوم 96-92 السالف الذكر.

كما أن المرسوم التنفيذي 96-92 السالف الذكر أوجب على كل مؤسسة أو إدارة عمومية على إنشاء لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة تكوين متخصص أو دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وفي هذا الإطار تعد اللجنة قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية، وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقييم المهني للموظفين المعنيين وتتكون هذه اللجنة من[1]:

- السلطة المخول لها صلاحية التعين، رئيسا؛
- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعينة بالتكوين، عضوا؛
- مسؤول تسير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء، عضوا.

كما يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته.

ويجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين المتخصص أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات[2]. وعلى الإدارة المعنية أن تعلم المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين عن أسباب رفض ترشيحهم ويمكنهم عند الاقتضاء تقديم طعن في أجل لا يقل عن عشرة أيام (10) قبل التاريخ المقرر لبداية الدورات لدى لجنة خاصة تتكون من[3]: السلطة المكلفة بالوطنية العمومية (رئيسا)، ممثل عن الإدارة المعنية(عضوا)، ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعينة (عضوا).

1-1-2-مخططات التكوين: لقد أوجب المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا كل المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات[4]، وتعتبر هذه المخططات المستحدثة سنة 1996 أداة قانونية تسييريه تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناءا على معطيات عملية مدروسة من جهة، كما تعتبر هذه المخططات أداة عمل ورقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها[5].

1-1-2-1- مضمون مخطط التكوين: رغم أن مخطط التكوين قد تم النص عليه في مرسوم96-92 المشار إليه سابقا، إلا أن عملية تطبيقها والعمل بها لم تدخل فعليا حيز التنفيذ إلا سنة 1999. وفي هذا الإطار

---

1 المادة 7 من المرسوم السابق.
2 المادة 8 من الرسوم السابق.
3 المادة 9 من نفس المرسوم السابق.
4 المادة 3 من المرسوم السابق.
5 محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مداخلة في الملتقى التونسي الجزائري حول الوظيفة العامة المشار إليه سابقا، ص 4.

أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية، التي كانت تتبع هيكليا الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، تعليمية سنة 1998 شرحت فيها كيفيات تطبيق مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بالوزارات والمؤسسات العمومية، وزودت هذه التعليمة المسيرين بالإجراءات والخطوات الواجب إتباعها لإعدادها والمصادقة عليها.

وعليه فإن مخططات التكوين يجب أن تحدد[1]: طبيعة عمليات التكوين المسطرة، فئات الموظفين المعنيين، مؤسسات التكوين، مناصب التأهيل ومجالات التكوين المعتمدة، وكذا مدة دورات التكوين المبرمجة. كما أن مخططات التكوين تغطي فترة لا يمكن أن تتجاوز مدة 03 سنوات متتالية، وهي أقصى مدة للتكوين المتخصص كما بينا ذلك سابقا. ومن جهة أخرى، وضعت تعليمة سنة 1998 نموذجا للمخططات التكوينية يحتوي على خمسة جداول[2] يمكن أن نبينها فيما يلي[3]:

- جدول يخص دورات التكوين المتخصص المتعلق بالتوظيف الخارجي؛
- جدول يخص دورات التكوين المتخصص المتعلق بالتوظيف الداخلي؛
- جدول يخص عمليات تحسين المستوى؛
- جدول يخص عمليات تجديد المعلومات؛
- جدول يشمل حوصلة (ملخص) مجمل العمليات السابقة ويحدد الإعتمادات المالية المخصصة لإنجازها.

وقد أكدت ذات التعليمة ما جاء في المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا، على أنه وضمانا لحسن سير المصالح العمومية، يجب أن لا يتجاوز عدد الموظفين المقبولين للمشاركة في مختلف الدورات التكوينية نسبة 15% من مجموع التعداد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين[4]، كما أقرت وجوب الإشهار عن تنظيم تلك الدورات في آجال معقولة على صعيد واسع وبكل طريقة ملائمة (في أماكن العمل أو غيرها).

1-1-2-2- الأطراف المتدخلة في أعداد مخطط التكوين: يمكن حصر الأطراف المتدخلة في إعداد مخطط التكوين في ثلاثة أطراف هي:

أ- المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية: إن المبادرة بإعادة المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين يقع على عاتق المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، حيث تلزم بوضع أدوات عديد منها[5]:

- إنشاء لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة تكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات؛
- إعداد قرار يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛
- إعداد قرار فتح الدورات التكوينية ويحدد برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى المعلومات وشروط الالتحاق بها وما إلى ذلك؛

---

[1] التعليمة رقم 01/م.ع/م.ع.و.ع/ المؤرخة في 06 جوان 1998 المتعلقة بالمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
[2] أنظر الملحق رقم 04 المتعلق بمضمون مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
[3] التعليمة رقم / 01/م.ع/م.ع.و.ع/ المؤرخة في 06 جوان 1998 السالفة الذكر.
[4] المادة 16 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.
[5] المواد 7، 10، 11، 28 من المرسوم السابق.

- التكفل بمصاريف التكوين إذا لم يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية للمؤسسة العمومية المستقبلة، وإعداد إجراءات إنتذاب الموظفين لمزاولة التكوين.

ب- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية: تضطلع السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمهام منفردة في مجال سياسة التكوين بالوظيفة العمومية، وفي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للإلتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض[1].

كما تتولى مصالح الوطنية العمومية مراقبة احترام إجراءات انتقاء المترشحين لمختلف الدورات التكوينية وفقا للتنظيم الساري المفعول، وهذا تطبيقا لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، كما تقوم بالمصادقة على هذه المخططات ومراقبة تنفيذها.

ج – اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين ولجنة الطعن (المهام المشتركة): تشترك السلطة المكلفة بالوطنية العمومية مع المؤسسات والإدارات العمومية في مجال إنجاز مخططاتها التكوينية في العمليات الآتية[2]:

- دراسة مخطط التكوين السنوي والمتعدد السنوات للإدارة والمؤسسة المعنية أمام لجنة منشأة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية تتكون من:

* المدير الفرعي التكوين بالمدرية العامة لوظيفة العمومية، رئيسا؛
* ممثل عن وزارة المالية؛
* ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية؛
* ممثلين عن المديرية العامة للوظيفة العمومية؛

- دراسة طعون المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات أمام لجنة طعن خاصة تترأسها السلطة المكلفة بالوظيفية العمومية وممثل الإدارة المعنية عضوا، وممثل منتخب من طرف لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية عضوا[3] كما بينا ذلك سابقا.

1-1-2-3- مراحل إعداد مخطط التكوين: إن تحديد محتوى عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتسجيلها في مخطط يكون في حدود الإعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية والمناصب المالية المتوفرة مثلما هو وارد في دفتر الميزانية والجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالأساس. بحيث يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية[4]، ويجب أن يطابق محتواه محتوى الجدول رقم 07 من المخطط السنوي

---

[1] المادة 03 من نفس المرسوم السابق.

[2] ا التعليمة الوزارية المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27 يوليو 1999 المتعلقة بالمهام المشتركة بين المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال إعداد مخططات التكوين.

[3] المادة 09 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.

[4] المادة 04 من المرسوم السابق.

لتسيير الموارد البشرية المشار إليه سابقا في الملحق رقم 02.

وعليه، وفي هذا الصدد تعد وثيقة الميزانية نقطة الانطلاق والعامل الذي يجب أخذه في الحسبان عند برمجة أية عملية تكوينية في مخطط التكوين والذي يعكسه مضمون الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

غير أنه وفي حقيقة الأمر، يرتبط إعداد وتحديد ميزانية التكوين بأية مؤسسة وإدارة عمومية بمدى قدرة هذه الأخيرة على تدعيم مشاريعها التكوينية خلال مناقشات الميزانية وبحجية الوثائق والبيانات المقدمة إلى مصالح الميزانية بوزارة المالية قصد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية الكفيلة بتجسيد سياستها التكوينية السنوية. حيث وفضلا عن ذلك، أوجبت التعليمة الوزارية المشتركة رقم 1273 لسنة 1995 على مصالح ميزانية والوظيفية العمومية ضمان التشاور المسبق خلال مناقشة الميزانية، وهذا في إطار عقلنة وضبط تعدادات الإدارة العمومية بما يطابق الاحتياجات الحقيقية لهذه الأخيرة[1].

ويمكن حصر مراحل إعداد مخطط التكوين إجمالا فيما يلي[2]:

1- المصادقة أو الشروع في المصادقة أولا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لاسيما الجدول رقم 07 منه الخاص بالعمليات التوقعية للتكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات، حيث يجب أن يطابق مشروع مخطط التكوين محتوى الجدول السالف الذكر؛

2- إعداد مشروع مخطط التكوين وفق جداوله الخمسة (5) المبينة في الملحق رقم 04، وإرساله في خمسة نسخ (5) إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية لدراسته أمام اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين المذكورة سابقا والمنشأة لهذا الغرض؛

3- استدعاء رئيس اللجنة (وهو المدير الفرعي للتكوين بالمدرية العامة للوظيفة العمومية) لأعضائها قصد اجتماع لدراسة مشروع المخطط، حيث ترسل نسخة منه إلى ممثل وزارة المالية قصد إبداء الرأي بشأنها.

4- يمكن حصر المعايير التي تعمل بها اللجنة المذكور أعلاه في دراسة مخطط التكوين في الأتي:

- الإشارة إلى الأطر القانونية الأساسية التي تحكم التكوين المتخصص؛
- وجود القرار الإطار الذي يحكم التكوين المتخصص (شروط الالتحاق المدة مؤسسات التكوين المؤهلة)؛
- قانونية شروط إجراء مسابقات الالتحاق بالتكوين المتخصص (قرارات فتح المسابقة ومحاضر إعلان النتائج أو محاضر إعلان النتائج أو محاضر اللجان المتساوية الأعضاء)؛
- في مجال تحسين المستوى وتجديد المعلومات، يجب تقديم وثائق تدعيميه تحدد الأحجام الساعية الإجمالية والبرامج والمؤسسات المعينة؛
- فحص جدوى مختلف دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات وفقا للهدف، والأثر على سير المصلحة، وعدد المترشحين المقبولين؛
- تحديد الإمتيازات التي ستمنح بعد إنجاز دورا ت تحسين المستوى وتجديد المعلومات طبقا للإطار

[1] التعليمية الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإعداد، تحويل، وتجنيد المناصب المالية.
[2] محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص،10-11.

المرجعي الموضوع لهذا الغرض؛

- التأكد من تطابق الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مع عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المسجلة في مخطط التكوين.

5- بعد الانتهاء من دراسة مشروع مخطط التكوين، يتم المصادقة عليه بين الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في خمسة (5) نسخ، ويصبح بالتالي قابلا للتنفيذ، كما ينجر عن ذلك إعداد قرارات فتح الدورات التكوينية. ونشير هنا، إلى أنه قد يعدل أو يتمم مخطط التكوين حسب نفس أشكال وإجراءات إعداده[1]. كما تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عقب كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية[2]، وهذا ضمانا لفعالية أكبر في تنفيذ هذه المخططات.

وعليه، فإن عناصر التميز في مخططات التكوين تتجلى في كونها وثيقة تدون فيها المؤسسات والإدارات العمومية مختلف العمليات التكوينية مشفوعة بعرض للأسباب يتضمن مبررات حول جدوى مختلف الدورات التكوينية (تحليل الإحتياجات، تبرير مواضيع الدورات، عرض الإعتمادات المالية اللازمة لتجسيدها)، كما يكمن عنصر الإبداع فيها في كونها وثيقة واحدة تشمل الدوائر الوزارية برمتها مهما كان عدد المؤسسات الموضوعة تحت وصايتها، مما يعطي للإدارة المركزية لأية وزارة صورة شاملة عن القطاع الذي تشرف عليه، وتظهر قوة فكرة مخططات التكوين (المأخوذة عن نظام الوظيفة العامة الفرنسي) في تأسيسها لمسلكية جديدة العمل الإداري، إذ تسمح هذه الآلية بما يلي[3]:

- التحكم في المعطيات والأرقام المتعلقة بسياسة التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، واستعمالها في تحسين وتعديل برامج التكوين المستقبلية؛

- جعل مخططات التكوين أداة عمل وليس غاية في حد ذاتها، إذ من شأنها تنمية القدرة لدى مسيري الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لعمليات التكوين والتمكن من تقييمها؛

- إعطاء مكانة لتقنيات التسيير الحديثة في العمل الإداري الذي تهمين عليه حاليا المقاربات القانونية (المطابقة القانونية للأعمال مع التنظيمات والقوانين)، هذه المقاربات أضفت على النموذج الإداري طابعا بيروقراطيا.

1-2- تطوير المسار المهني للموظفين: يعتبر المشرع الجزائري مفهوم المسار المهني أساسا يقوم عليه نظام الوظيفة العامة في الجزائر، وخاصة أن هذا النظام هو نظام مغلق يستجيب وبدرجة كبيرة لهذا المفهوم. وقد كفل المشروع عملية تطوير وتنظيم المسار المهني للموظفين من خلال كافة القوانين والمراسيم المعتمدة التي تنظم الحياة المهنية للموظف من إلتحاقه بالوظيفة إلى غاية الخروج منها، والمتعلقة أساسا بالتوظيف والتكوين والترقية. وعليه، فإن المسار المهني في القوانين العامة والأساسية الخاصة بالأسلاك

[1] المادة 5 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 6 من المرسوم السابق.
[3] محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص، 04.

والرتب، ويخضع لها كافة الموظفين دون تمييز حسب الشروط المنصوص عليها، وهذا تطبيقا لمبدأ المساواة بين الموظفين.

ونجد معالم المدخل الفردي في تنظيم وتطوير الحياة المهنية للموظفين الذي يجسد دور الموظف في تنظيم مساره المهني هنا يقتصر فقط عن طريق لجان المشاركة خاصة لجان الموظفين، هذه اللجان التي تضم ممثلين للموظفين تسهر على ضمان حقوق الموظفين وتعتبر فاعلا أساسيا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين كالترقية، التكوين، التأديب، وفقا للتنظيم المعمول به، وهذا ما تأخذ به غالبية الدول التي تعتمد نظام المسار المهني كأساس يقوم عليه نظام الوظيفة العامة.

أما المدخل التنظيمي في تسيير الحياة المهنية للموظفين، يكون من طرف السلطة التشريعية للدولة، ويبقى فقط على المؤسسات والإدارات العمومية تطبيق ما جاء في هذه القوانين، حيث أن المسار المهني للموظف منظم من خلال القانون، وهذا الأخير يضع القواعد القانونية وإجراءات تطبيقها منذ بداية المسار المهني حتى نهايته، فيحدد حقوق وواجبات الموظف والشروط اللازمة للتوظيف وطرق التوظيف وإجراءات التعين والتثبيت وإمكانيات تنمية المهارات عن طريق التكوين، كما يحدد القانون المحطات الأساسية للمسار المهني من خلال الترقية بأنواعها، حيث تعتبر الترقية أهم محطة في المسار المهني للموظف، فيتم تحديد مفهوم واضح عن شروط الترقية ومعاييرها مما يسمح بتحفيز الموظف أكثر ماديا ومعنويا لبدل مجهودات أكبر. كما يأخذ القانون بعين الاعتبار أيضا حركة تنقل المستخدمين والأحكام الخاصة بها، فيوضح مختلف الوضعيات الخاصة للموظف من خدمة فعلية وإحالة على الاستيداع وإنتذاب وأداء للخدمة الوطنية، لأن المستخدم وفي مساره المهني معرض بصفة اختيارية أو اضطرارية لهذه الوضعيات.

ويعتبر مرسوم 85-59 المؤرخ في23 مارس 1985 المشار إليه سابقا والقوانين الأساسية الخاصة، الأساس القانوني الذي يحكم وينظم الحياة المهنية للموظفين في التشريع الجزائري. وضمانا لتطبيق أحكام هذه القوانين، كفل المشرع الجزائري رقابة على القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العامة، ويعتبر إجراء الصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتقييم تنفيذه إحدى أوجه هذه الرقابة وأهمها. وإضافة لذلك واستنادا لأحكام المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا، تمارس مصالح الوظيفة العامة في إطار صلاحياتها الرقابة البعدية على القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية لمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية[1]، و يهدف هذا الإجراء إلى ضمان شرعية القرارات المتخذة مع الأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية الساري العمل بها، وتكون هذه الرقابة على النحو التالي[2]:

- **الرقابة البعدية على المقررات المبلغة**: وتتمثل هذه الرقابة في التأكد من صحة المقرر على مستوى هياكل الوظيفة العمومية، ولهذا الغرض يستوجب المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا على المؤسسات والإدارات العمومية إبلاغ مصالح الوظيفية العمومية بنسخة من كل المقررات في العشر (10) أيام التي تعقب تاريخ

[1] المادة 6 مكرر 2 من المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا.
[2] كزعي إسماعيل، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص، 7-8.

توقيع المقررات المعنية[1]. ويتم دراسة قانونية هذه المقررات في شكلها ومضمونها، بحيث يتمثل الجانب الأول منها في معاينة أهليه الجهة التي أمضت هذه المقررات ومدى تطابق شكلها مع النماذج المعدة لهذا الغرض، أما الجانب الثاني منها، فيخص مضمون القرار ومدى تطابق إجراء التسيير هذا مع التشريع والتنظيم المعمول بهما، وإجراء التعديلات اللازمة على المقررات التي تم تسجيل نقائص واختلالات فيها.

- **الرقابة الميدانية**: وفي إطار مراقبتها اللاحقة على قانونية المقررات الفردية المعتمدة في إطار تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين، فإن المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا، منح لمصالح الوظيفية العامة إمكانية تنظيم وإجراء رقابة معمقة أو ميدانية لمعاينة ملف أو قرار خاص بموظف أو عون عمومي، حيث خول لها بهذه الصفة القيام لدى مؤسسة أو إدارة عمومية بأي تحقيق في الوثائق وفي عين المكان وبصفة مباغتة أو بعد التبليغ، ولهذا الغرض يمكن لها أن تطلب تبليغها بكل المعلومات والوثائق الثبوتية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعينة، ونظرا لأهمية هذا النوع من الرقابة بالنسبة لتحسين أداء تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، فإن الرقابة الميدانية أو المعمقة تستوجب إعداد تقرير تحرره المصالح المذكورة، ويرسل هذا التقرير إلى كل الأطراف المعينة لاسيما السلطة التي لها صلاحية التعيين والسلطة الوصية والمصالح المختصة للجهة المكلفة بالميزانية[2].

وتجدر الإشارة في هذا الصدد، أن رقابة مصالح الوظيفة العامة على تسيير الحياة المهنية للموظفين لا تخص فقط القرارات الفردية الخاصة بالموظفين والأعوان العموميين (هذه القرارات تتعلق بالترقية، التكوين، التحويل،...الخ)، بل إنها تتعدى في هذا المجال إلى رقابة قانونية مجمل قرارات التسيير المنوطة بالمسار المهني للمستخدمين، وبالخصوص فيما يتعلق بمطابقة قرارات فتح مسابقات التوظيف والقرارات الخاصة بالتكوين المتخصص المطلوب للإلتحاق ببعض الأسلاك والرتب، والقرارات الخاصة بتحسين المستوى وتجديد المعلومات وما إلى ذلك، وبالتالي تكلف في هذا الشأن بضمان انتظام الأعمال المباشرة في هذا المجال أثناء حضورها في لجان الإعلان عن النتائج النهائية الخاصة بهذه العمليات، تكريسا في هذا لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة[3].

وعليه فإن تطوير وتنظيم الحياة المهنية للموظفين تكفله القوانين الأساسية والتنظيمية السارية المفعول، وتتولى المؤسسات والإدارات العمومية بتطبيق هذه القوانين مع مشاركة الموظفين عن طريق ممثليهم في هذا الإجراء، وتكفل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عمليات الرقابة على تنفيذ هذه القوانين، وهذا طوال الحياة المهنية للموظف، منذ دخوله للوظيفة إلى غاية الخروج منها.

ويعبر الخروج من الوظيفة العامة عن انتهاء علاقة العمل، وقد حدد المرسوم 82-06 المؤرخ في 27 فيفري 1982 المشار إليه سابقا حالات انتهاء علاقة العمل فيما يلي[4]: الفسخ القانوني لعلاقة العمل، انتهاء عقد

[1] المادة 6 مكرر 3 من المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 6 مكرر 2 من المرسوم السابق.
[3] كزعي اسماعيل، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص، 09.
[4] المادة 68 من المرسوم 82-06 المشار إليه سابقا.

العمل عند انقضاء عقد العمل محددة المدة، الاستقالة، الفصل ذو الطابع التأديبي في حالة ارتكاب العامل أخطاء جسيمة (أخطاء من الدرجة الثالثة) وبموافقة لجنة الموظفين مع الإحتفاظ بحق الطعن، الفصل للتقليل من عدد المستخدمين، العجز الكامل عن العمل حسب التنظيم المعمول به، التقاعد، الوفاة.

وباستثناء حالتي الوفاة والتقاعد، يقرر انتهاء علاقة العمل في جميع الأحوال بطلب مكتوب من العامل أو بقرار من المؤسسة المستخدمة مع ذكر الأسباب والأحكام القانونية أو التنظيمية التي يستند إليها[1].

2- سياسة صيانة الموارد البشرية: يسهر نظام الوظيفة العامة في الجزائر على ضمان المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها من خلال ما يلي:

2-1- العطل وفترات الراحة:

لقد كفل التشريع الجزائري للعامل حق العطل والراحة، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع منها فيما يلي:

2-1-1- العطل الرسمية: وهي تلك العطل القانونية التي تشمل جميع الموارد البشرية العاملة سواءا في القطاع العام أم الخاص وهي:

- **الراحة الأسبوعية**: يعتبر الحق في الراحة من الحقوق الدستورية التي أقرها دستور 1989 في المادة 52 منه ودستور 1996 في المادة 55 منه[2]، وتشتمل هذه الراحة يومين كاملين في الأسبوع، كما يمكن تأجيل الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر إذا استدعت الضرورة ذلك[3].

- **العطلة السنوية**: لقد بين القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1981، أن لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر من طرف الهيئة صاحبة العمل، وذلك لتمكينه من الاستجمام قصد الحفاظ على صحته واستعادة قدرته على العمل[4]، وتمنح العطلة السنوية على أساس الفترة المرجعية الممتدة من 1 جويلية من السنة السابقة للعطلة حتى 30 جوان من سنة العطلة[5]. وتقاس العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف اليوم عن كل شهر عمل، دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين يوما عن السنة الواحدة للعمل. كما تعد مماثلة لشهر واحد من العمل الفعلي لأجل تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر، الفترات المساوية لأربعة أسابيع أو 24 يوما من العمل في الشهر، وتكون هذه الفترة مساوية لـ 120 ساعة عمل بالنسبة للعمل الموسمي أو المتناوب[6]. كما يمكن تمديد مدة العطلة الرئيسية لفائدة العمال الذين يمارسون نشاطات تبلغ درجة عالية من الإرهاق الفكري أو البذني أو العصبي أو من الخطر أو من الضرر بالصحة، وكذا المستخدمين في بعض ولايات الجنوب أو في أماكن عمل معزولة أو في مناطق محرومة[7].

- **الأعياد الرسمية والدينية**: تعتبر أيام الأعياد الدينية والوطنية (الرسمية) أيام عطل مدفوعة الأجر

---

[1] المادة 69 من المرسوم السابق.

[2] أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري: علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء الثاني، 2002، ص،128.

[3] المادة 37 من قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الفردية المشار إليه سابقا.

[4] المادتين 2، 3، من القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1984 المتعلق بالعطل السنوية.

[5] المادة 08 من القانون السابق.

[6] المادتان 05، 06 من نفس القانون السابق.

[7] المواد18،11،7 من القانون السابق .

بالنسبة لكافة العمال بغض النظر عن طبيعة علاقة عملهم أو شكلها أو مدتها، وتشكل في مجموعها إحدى عشر يوما (11)، أربعة أيام (4) عطل وطنية رسمية، وسبعة أيام (7) عطل دينية.

2-1-2- العطل الاستثنائية: تشير العطل الاستثنائية أو التغيبات إلى الانقطاع عن العمل لأسباب طارئة ومناسبات خاصة، ولقد حدد المرسوم 82-302 المؤرخ في 11سبتمبر 1982 المشار إليه سابقا سيما في مواده من 36 إلى 47، أن لكل موظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر طوال مدة محددة بسبب إحدى المناسبات التالية: زواج الموظف (03 أيام + يومين مدة الطريق)، ازدياد مولود (03 أيام + يومين مدة الطريق)، زواج ولد الموظف أو ختانه (03 + يومين مدة الطريق)، وفاة أحد الأصول أو الفروع المباشرة للموظف أو زوجه (03 أيام + يومين مدة الطريق)، تأدية مهام أو أنشطة مرتبطة بالتمثيل النقابي، متابعة دورات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات، المشاركة في امتحانات مهنية أو أكاديمية، تأدية فريضة الحج مرة واحدة طوال الحياة المهنية للموظف (30 يوما)، عطلة الولادة أو الأمومة (14 أسبوعا)، للأمهات المرضعات الحق في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم ابتداءا من يوم الولادة مدة الستة أشهر الأولى وساعة واحدة كل يوم مدة الأشهر الستة الموالية، العمال المتصفون بصفة الرياضيين الذين يلعبون دورا نشيطا في المباريات الوطنية والدولية المعتمدة من قبل الوزارة المختصة وحسب ما تحدده القوانين الخاصة، الترخيص بالمشاركة في ملتقيات وطنية ودولية تتعلق بالبحث العلمي والثقافة مدتها مدة دوام الملتقى مع زيادة مدة الطريق، متابعة دورات تكوينية نقابية أو سياسية تساوي مدتها مدة هذه الدورات مع تقديم الإثباتات. إضافة إلى ذلك، يمكن للموظف أن يستفيد من تغيبات خاصة غير مدفوعة الأجر لأسباب قاهرة في حدود أربعة وعشرين (24) نصف يوم عمل في السنة عندما تسمح بذلك ضرورات الخدمة.

2-1-3- العطل المرضية: لقد حدد المرسوم 82-302 المشار إليه سابقا[1]، أنه يمكن أن تحصل تغيبات لأسباب صحية بسبب المرض في حالات المرض المؤقت أو الطويل الأمد أو بسبب الحوادث والأمراض المهنية، حيث توقف علاقة العمل قانونا بسبب مرض العامل، وذلك تبعا للشروط التي ينص عليها النظام المعمول به والقانون المتعلق بالضمان الإجتماعي، هذا الأخير الذي يحدد شروط دفع الأجور وكيفيتها طوال التغيبات بسبب المرض. كما لا يحق للموظف أن يتغيب عن العمل إلا بعد تقديم شهادة طبية تسلمها له المؤسسة الإستنشفائية أو أطباء محلفون أو طبيب العمل التابع للهيئة المستخدمة.

وعليه فإن العطل المرضية قد تكون عادية قصيرة المدة، كما قد تكون عطلا مرضية طويلة الأمد بسبب أمراض محددة ومضبوطة في قائمة تضطر الموظف إلى التوقف عن ممارسة عمله لمدة طويلة قد تصل إلى الثلاث سنوات وأكثر وقد ينجر عنها عجزا دائما[2].

2-2 نظام التمثيل:

بغرض مشاركة الموارد البشرية في تنظيم مسارها الوظيفي وفي إطار دفاعها عن مختلف الحقوق المعترف بها، أنشأت لهذا الغرض لجان منها ما يلي.

---

[1] المواد من 30 إلى 35 من المرسوم 82-302 المشار إليه سابقا.

[2] المواد من 10 إلى 15 من المرسوم رقم 66-135 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالعطل.

2-2-1- اللجـان المتساويـة الأعضـاء[1]: حسب الأحكام الواردة في المرسوم 84-10 المؤرخ في 1984/10/14 تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء (لجان الموظفين) لدى السلطة التي لها صلاحية التعين حسب كل صنف أو مجموعة أصناف بعد استشارة المديرية العامة للوظيفة العامة.

وتشمل اللجان المتساوية الأعضاء عددا متساويا من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين من طرف الموظفين، ويأخذ أعضاء لجان الموظفين صفة أعضاء دائمين وأعضاء إضافيين يتساوون في العدد مع الدائمين، ولا يشارك الأعضاء الإضافيون في الاجتماعات إلا إذا خلفوا أعضاء دائمين متغيبين. ويشترط في المترشح لعضوية لجان الموظفين أن يكون مثبتا في إطاره وقد عمل مدة ستة (6) أشهر على الأقل قبل تاريخ الانتخاب ولم يتعرض لعقوبة التنزيل من الرتبة أو الإبعاد المؤقت، على أن يتم انتخاب ممثلي الموظفين قبل أربعة (4) أشهر على الأكثر وخمسة عشرة (15) يوما على الأقل من تاريخ انتهاء مدة عضوية الأعضاء الحاليين إلا إذا كان تجديد إحدى اللجان مقدما. ويعين ممثلو الإدارة من قبل السلطة الوصية خلال الخمسة عشر (15) يوما الموالية لإعلان نتائج انتخاب ممثلي الموظفين في هذه اللجان، على أن يكون تعيين أعضاء لجان الموظفين لمدة ثلاث (3) سنوات يمكن تجديد عضويتهم.

ويترأس لجان الموظفين السلطة التي تنصب لديها، وتجتمع هذه اللجان بصفة ليست علنية مرتين (2) على الأقل في السنة باستدعاء من رئيسها أو بطلب كتابي من ثلث (3/1) أعضائها الدائمين على الأقل، ولا تصح مداولاتها إلا بحضور ثلاثة أرباع أعضائها (4/3)، فإذا كان العدد أقل من الثلث يستدعى الأعضاء من جديد في الثمانية أيام الموالية، وحينئذ يصبح اجتماعها بنصف عدد أعضائها.

ويمكن الرجوع إلى اللجان المتساوية الأعضاء في جميع المسائل ذات الطابع الفردي المبينة فيما يلي: تمديد التكوين، الترقية في الدرجة أو الرتبة، الانتداب التلقائي والنقل الإجباري، الإحالة على الاستيداع لأسباب شخصية، العقوبات من الدرجة الثانية والثالثة، الجدول السنوي لحركة التنقلات، الإدراج في أحد أسلاك الانتداب.

وعليه للجان المتساوية الأعضاء دورا كبيرا في تسيير الحياة المهنية للموظفين وإضفاء طابع المشاركة الفعلية في القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية من جهة، ومشاركة بعض أعضائها في بعض اللجان الخاصة كما رأينا ذلك من جهة أخرى.

2-2-2- لجان الطعن[2]: حسب ما ورد في أحكام المرسوم 84-10 المشار إليه سابقا، تنشأ على مستوى كل قطاع وزاري ولدى كل وال لجنة طعن يترأسها الوزير أو ممثله أو الوالي أو ممثله، وللجان الطعن دورا كبيرا في تدعيم حماية وصيانة حقوق الموارد البشرية وتفادي إجراءات من شأنها أن تعرقل مجرى حياتها المهنية وخصوصا بالنسبة للعقوبات التأديبية الأكثر خطورة.

ويتكون نصف عدد لجان الطعن من ممثلي الإدارة الذين يتم تعيينهم، والنصف الآخر من بين

---

[1] المواد 3،4،5،7،8،9،11،15،19، من المرسوم 84-10 المؤرخ في 14 أكتوبر 1984 المتعلق بتحديد إختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية عدد 3 لسنة 1984.

[2] المواد من 22 إلى 25 من المرسوم السابق.

الموظفين الذين يعينون من بين الأعضاء المنتخبين في اللجان المتساوية الأعضاء، حيث يتراوح عدد ممثلي كل طرف بين خمسة (5) وسبعة (7)أعضاء، بمعنى أنه على مستوى الإدارة المركزية (الوزارة)، تتألف لجان الطعن من سبعة أعضاء يمثلون الإدارة وسبعة أعضاء آخرين يمثلون الموظفين، بينما على مستوى الولاية، تتألف لجان الطعن من خمسة أعضاء يمثلون الإدارة وخمسة أعضاء آخرين يمثلون الموظفين.

ويمكن للإدارة أو المعنيين أنفسهم أن يلجؤو إلى لجان الطعن خلال أجل 15 يوما في حالة القرارات التأديبية التالية: التنزيل في الرتبة أو الدرجة، الإحالة على التقاعد الإجباري، التسريح مع بقاء حقوق المعاش، التسريح مع إلغاء حقوق المعاش. ويتعين في هذا الصدد على لجان الطعن أن تصدر قراراتها كتابة في أجل أقصاه ثلاثة (3) أشهر ابتداء من تاريخ رفع القضية إليها، وذلك قصد إبطال الآراء المتنازع فيها التي تصدرها اللجان المتساوية أو إثباتها أو تعديلها، على أن يكون للطعن المرفوع في الأجل المحدد أعلاه (15يوما) أثر تعليق العقوبة الصادرة.

2-2-3- اللجان التقنية المتساوية الأعضاء: لقد نص القانون الأساسي للوظيفة العامة لسنة 1966 على تكوين هذه اللجان في الإدارات والمصالح والجماعات المحلية والمؤسسات والهيآت العمومية، ورأي هذه اللجان استشاري، وتتشكل بنفس النمط الذي تشكل به اللجان المتساوية الأعضاء (لجان الموظفين)، أما عن اختصاصات هده اللجان، فتختص بتنظيم المصالح وسيرها وخاصة المسائل الفنية والتدابير التي ترمي إلى تحديد الطرق التقنية للعمل[1].

وعموما فإن الفارق الأساسي بين اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التقنية هو في الاختصاص فقط، فبينما تختص الأولى بدراسة المسائل الإدارية ومشاكل الموظفين الفردية، تختص الثانية بالمسائل الفنية المحضة وكيفية تحسين المردودية كما وكيفا[2].

2-2-4- التمثيل النقابي: لقد أصبحت الحقوق النقابية كغيرها من الحقوق المدنية والسياسية للمواطن في مختلف التشريعات والدساتير المقارنة، وذلك بفضل تضحيات ونضالات العمال، سيما بعد صدور الدستور الجزائري لسنة 1989، إلا أن الاعتراف بالحق النقابي على مستوى الوظيفة العامة تأخر كثيرا خلافا للوضع بالنسبة للعمال في القطاع الخاص، وذلك خشية استعمال الحق النقابي ضد مصلحة الدولة من جهة، والارتباط الوثيق بين الإضراب والعمل النقابي من جهة أخرى.

ويعتبر واجب النقابة الأول هو الحفاظ والدفاع عن حقوق الفئة التي تمثلها وتحسين ظروفها، وحسب القانون 90-14 المؤرخ في 02 جويلية 1990، يمكن للموارد البشرية أن تؤسس تنظيما (فرعا) نقابيا داخل المؤسسة المستخدمة إذا كان له تمثيلا يعادل **20%** على الأقل من العدد الكلي للموارد البشرية العاملة وفقا للنسب التالية: من 50 إلى 150 موظفا ممثل واحد، من 51 إلى 400 موظف ثلاثة ممثلين (3)، من 401 إلى 1000 موظف خمسة ممثلين (5)، من 1001 إلى 4000 موظف سبعة ممثلين (7)، من 4001 إلى 16000

[1] المادة 13 من الأمر 66- 133 المشار إليه سابقا.
[2] د. محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، مرجع سابق، ص، 99.

موظفا تسعة ممثلين (9)، وأكثر من 16000 موظف أحدى عشرة ممثلا (11)[1].

ويتمتع التنظيم (الفرع) النقابي التمثيلي في إطار التشريع والتنظيم المعمــول بهمــا حســب القــانون 90-14 السالف الذكر بالصلاحيات التالية:

- المشاركة في المفاوضات والإتفاقات الجامعية داخل المؤسسة؛

- المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها؛

- جمع أعضاء الفرع النقابي في الأماكن أو المحلات المتصلة بها خارج أوقات العمل واستثناءا أثناء ساعات العمل إذا حصل اتفاق مع المستخدم؛

- إعلام الجماعات العمالية بواسطة النشرات النقابية أو عن طريق التعليق في الأماكن الملائمة المخصصــة للفرع النقابي؛

- جمع الاشتراكات النقابية في أماكن العمل وتشجيع عمليات التكوين النقابي لصالح أعضائها.

2-3- الخدمـــات الاجتماعيـــة:

حسب المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982، فإن الخدمات الاجتماعية هي جميع الأعمال أو الإنجازات التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة الموارد البشرية ماديا ومعنويا عن طريــق تكملــة لأجر الموظف في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن والثقافة والتسلية وجميــع التــدابير ذات الطــابع الاجتماعي التي تستهدف تحسين الحياة اليومية للموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجها بصفة عامة[2].

وتعد الخدمات الاجتماعية التابعة للهيئة المستخدمة مكملة لأعمال الدولة والجماعات المحلية، ويتم التكفل بهــا تطبيقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما والتي يمكن القيام بها في المجالات التالية حســب المرســوم 82-179 السالف الذكر: المساعدات الاجتماعية، الخدمات الصــحية، دور الأمومــة وروضــة الأطفــال، الرياضــة الجماهيرية، أنشطة الثقافة والتسلية والأنشطة الرامية إلى تنمية السياحة مثل الجولات والــرحلات ومراكــز الاستجمام والاصطياف والاستراحة العائلية،...الخ، تعاضدية الإستهلاك، تسهيل إنشاء التعاونيات العقاريــة، منح القروض. وحسب المرسوم 82-303 المؤرخ في 11 ســبتمبر 1982، يقــوم علــى تســيير الخــدمات الاجتماعية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة المستخدمة بواسطة ممثليهم وفي إطار الهيآت والهياكل المنشــأة لهذا الغرض، حيث تنشأ على مستوى كل مؤسسة جهازا واحدا أو عند الإقتضاء عدة أجهزة تتــولى تســيير الخدمات الاجتماعية تسمى بــ" لجنة الخدمات الاجتماعية"، والتي تتألف حسب عدد المــوارد البشــرية مــن خمسة إلى تسعة (5-9) أعضاء دائمين وإثنين إلى ثلاثة (2-3) إضافيين يعينون حسب الحالــة مــن الهيئــة النقابية أو من ممثلي الموارد البشرية المنتخبين، وهذا لمدة ثلاث سنوات، حيــث تنتخــب لجنــة الخــدمات الاجتماعية رئيسا لها ونائبا له ليخلفه في حالة وقوع مانع[3].

وحسب أحكام المرسوم 82-303 السالف الذكر، تتولى لجنــة الخدمات الاجتماعية التي تعقد جلســة

[1] القانون 90-14 المؤرخ في 2جبلية 1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي ، الجريدة الرسمية عدد 23 لسنة 1990.

[2] المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982 المتعلق بالخدمات الاجتماعية.

[3] المرسوم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982، المتعلق بتحديد اختصاص لجنة الخدمات الاجتماعية وتنظيمها وعملها.

عادية واحدة لكل شهر واستثنائية إذا دعت الضرورة ذلك القيام بما يلي: تعد برامج العمل الخاصة بالخدمات الاجتماعية، تتابع وتراقب تنفيذ هذه البرامج بواسطة مختلف الأجهزة المحدثة لهذا الغرض، تحصي الاحتياجات فيما يخص الخدمات الاجتماعية وتقرر نوع الأعمال الواجب القيام بها في هذا المجال وأهميتها، تعد مشروع البرنامج السنوي الخاص بالخدمات الاجتماعية، تعد جدولا للأولويات تبعا للوسائل الموجودة والإنجازات اللازمة وتسهر على احترام ذلك، تراقب وتقيم دوريا تنفيذ البرامج عن طريق هياكل التسيير المعنية وتتخذ عند الاقتضاء كل الإجراءات الملائمة للتنفيذ السليم لهذا الغرض، تعد النظام الداخلي وتصادق عليه، تعد بالتعاون مع هياكل التسيير مشروع ميزانية التسيير حسب البرامج المقررة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المستخدمة تمول صندوق الخدمات الاجتماعية التابع لها بمساهمة سنوية تحسب على أساس نسبة 3% من كتلة الأجور الخام بما في ذلك العلاوات والتعويضات على اختلاف أنواعها اعتمادا على حسابات السنة المالية المنصرمة، على أن تدفع هذه المساهمة في حساب خاص يفتح لهذا الغرض باسم الهيئة المكلفة بتسيير الخدمات الاجتماعية.

2-4- التأمينات الاجتماعية:

وفقا لأحكام القانون 83-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، فإن نظام التأمينات الاجتماعية هو نظام يشمل بالحماية كافة الأشخاص العاملين فوق التراب الوطني، مهما كانت جنسيتهم مواطنين أم أجانب ومهما كانت طبيعة عملهم يدوي أم فكري، ومهما كانت مدة عملهم دائمة أم مؤقتة، ومهما كان القطاع الذي يعملون به عام أم خاص[1]، ويعتبر التأمين الاجتماعي أو الحماية الاجتماعية حقا كفله أيضا مرسوم 85-59 المشار إليه سابقا لكافة الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية[2]، وتشمل تغطية التأمينات الاجتماعية مجموعة من الحالات والأوضاع التي قد يتواجد بها العامل وهي:

2-4-1- التأمين عن المرض: وتشمل التكفل بالعامل أو بأخذ أفراد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض وكل ما تقتضيه متطلبات العناية والتكفل بالمريض إلى غاية شفائه النهائي[3]، إلى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض إلى التوقف عن العمل بأمر من الطبيب المعالج على أجره جزئيا (أي 50% من أجره الصافي) بالنسبة للأسبوعين الأولين و100% ابتداءا من الأسبوع الثالث إلى تاريخ شفاء العامل على أن لا تتجاوز المدة ثلاث سنوات وفق ما تحدده الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها[4]، بالإضافة إلى التكفل بتعويض مختلف المصاريف العلاجية العادية التي يدفعها العامل عند مرضه أو مرض أحد أفراد أسرته، بالنسبة للفحوص الطبية وشراء الأدوية، حيث يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بنسبة 80% من هذه المصاريف حسب الحالة، وأحيانا يكون التكفل بصفة كاملة[5].

2-4-2- التأمين عن الولادة: ويشمل التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع ومختلف

---

[1] المادة 6 من القانون 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، جريدة رسمية عدد 28 لسنة 1983.
[2] المادة 15 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.
[3] المادة 6 من القانون 83-11 المشار إليهما سابقا.
[4] المادتين 4 و 5 من القانون السابق.
[5] المواد 8، 9، 11، من نفس القانون السابق.

تبعاته (الفحوص، الأدوية،...الخ)، ودفع الأجر الكامل للمدة التي تتوقف فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب الوضع[1]، وكما رأينا سابقا، فإن للمرأة الموظفة الحق في عطلة أمومة بسبب الولادة تعادل 14 أسبوعا.

2-4-3- التأمين عن العجز: ويشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل نهائي عن الاستمرار في العمل، وهذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل أو للغير. ويقدر العجز والمعاش بالنظر إلى ما بقي من قدرة العامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة وسنه وقواه البدنية والعقلية ومؤهلاته وتكوينه، على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا إذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد، وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد[2].

2-**4-4- التأمين عن الوفاة**: ويخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفى (أي الورثة أو الشخص المعولين من قبله) من الاستفادة من منحة الوفاة المقدرة بأجرة سنة كاملة من العمل، على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى والذي لا يجب أن يقل عن اثني عشر مرة (12) عن الأجر الوطني المضمون، على أن تدفع إلى مستحقيها دفعة واحدة[3].

2-4-5- التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية: وتشتمل كافة الحوادث التي يمكن أن يتعرض لها العامل أثناء ممارسته أو أدائه لعمله أو نتيجة لذلك، سواءا كان ذلك في مكان العمل أو خارجه، متى كان ذلك تطبيقا لأمر صادر عن صاحب العمل، أو كما يحددها القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 بأنها كل الحوادث التي تصدر عنها إصابات بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي طرأ أثناء علاقة العمل، بما في ذلك الحادث الذي يقع في الطريق التي يقطعها المؤمن أثناء ذهابه للعمل أو إيابه منه أيا كانت وسيلة النقل المستعملة[4].

أما الأمراض المهنية، فهي تلك الأمراض الناتجة عن تفاعلات أو تسربات المواد والروائح أو ما شابهها والمسببة لأمراض التسمم والتعفن وبعض العلل التي يكون سببها مصدر مهني خاص[5].

وتقتضي طبيعة هذه الحوادث والأمراض التكفل التام بالعامل من قبل هيآت الضمان الاجتماعي نتيجة للتأمينات الاجتماعية المكتتبة له، حيث يترتب للعامل حق العلاج الكامل العادي والمتخصص، وإعادة التأهيل البذني والتكفل التام بكل المصاريف التي تقتضيها هذه العلاقات من أي نوع كانت، إلى جانب نفقات التنقل والإقامة في المؤسسات الإستشفائية، مهما كانت التكاليف اللازمة[6].

2-4-6- التقاعد: من بين الحقوق الأساسية للعمال في التشريعات المقارنة يأتي الحق في التقاعد كنهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل، وتأتي هذه النهاية كنتيجة طبيعية لبلوغ العامل سنا معينة تمكنه من وضع حد لحياته المهنية والتمتع ببقية حياته الخاصة. وحسب القانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983، فقد

---

1 المواد من 23 إلى 30 من القانون السابق.

2 المادتان 33، 34، والمواد من 36 إلى 46 من القانون السابق.

3 المواد 47، 49، 67 من القانون السابق.

4 المادة 2 والمواد من 5 إلى 12 من القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل، الجريدة الرسمية عدد 28 لسنة 1983 السالفة الذكر.

5 المادة 63 من القانون السابق.

6 المواد 29 إلى 33 من القانون السابق.

حدد المشرع الجزائري شروط الاستفادة من معاش التقاعد ببلوغ العامل سن التقاعد المحددة بـ 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء، وقضاء المدة القانونية في العمل اللازمة لحق التقاعد والمقدرة بـ15 سنة، إلى جانب وجوب دفع الأقساط اللازمة من الاشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي بصورة منتظمة طوال مدة العمل، ويحتوي معاش التقاعد على ما يلي[1]:

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل نفسه يضاف له زيادة على الزوج المكفول؛
- معاش منقول إلى الزوج الباقي على قيد الحياة ومعاش إلى الأبناء القصر (أي الأبناء القصر للمتقاعد المتوفى)، ومعاشا للأصول (الأب والأم).

وما تجدر الإشارة إليه أن قانون التقاعد لسنة 1983 قد تم تعديله في ماي 1997 لجعله أكثر مرونة واستجابة للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية، حيث ألغى شرط السن المحددة بـ 60 سنة بالنسبة للرجال و55 سنة بالنسبة للنساء، إذا كان العامل قد عمل مدة معينة نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي تعادل 32 سنة على الأقل ولو كان ذلك قبل أن يبلغ سن الستون في الحصول على تقاعد كلي. كما يمكن للعمال البالغين الخمسين (50) سنة فأكثر بالنسبة للرجال و 45 سنة فأكثر بالنسبة للنساء والذين يثبتون فترة عمل نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي لمدة 20 سنة على الأقل، أن يطلبوا الاستفادة من معاش تقاعد نسبي[2].

ونشير إلى أن العامل لا يستفيد من التأمينات الاجتماعية إذا لم يساهم في تمويل خدماتها، إذ يلزمه القانون بدفع اشتراك شهري يقتطع من المنبع بمناسبة دفع الأجر من قبل صاحب العمل، بمعنى أن الانتساب إلى التأمينات الاجتماعية بمختلف أنواعها ومجالاتها أمر إجباري على كل عامل وكل مستخدم، أي أنه إلتزام قانوني يعتبر من قبيل النظام العام[3].

وينبغي أن نشير في نهاية هذا الفصل إلى أن المديرية العامة للوظيفة العمومية، واستنادا للتعليمة رقم 04 المؤرخة في 08 جانفي 1996[4]، أقرت أهمية تدقيق تسيير الموارد البشرية، حيث ألزم كافة مفتشيات الوظيفة العامة بإجراء عمليات تدقيق تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، لأنها تضمن فعالية أنظمة الرقابة وتسمح بتحسين وسائل إدارة التسيير بمنظور ديناميكي ومحدد. وينقسم تدقيق تسيير الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام: التدقيق الخاص بالتنظيم (l'audit de régularité)، تدقيق المطابقة (l'audit de conformité) وتدقيق الفعالية (l'audit d'efficacité)، وهذا حسب ما ورد في ملحق التعليمة السالفة الذكر، وفي سبيل تفعيل هذه التقنية، أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية دليلا منهجيا لتدقيق تسيير الموارد البشرية، يشكل إطار توجيه للقائمين بالعملية[5] (السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية).

---

[1] المواد 4، 5 من القانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية عدد 28 لسنة 1983 السالفة الذكر.
[2] المادة 2 من الأمر 97-13 المؤرخ في 01 ماي 1997 المعدل للقانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية عدد 38 لسنة 1997، المعدلة للمادة 6 من القانون 83-12.
[3] المواد من 8 إلى 16 والمواد من 23 إلى 45 من القانون 83-14 المؤرخ في 23 جويلية 1983 المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية عدد 28 لسنة 1983 السالف الذكر.
[4] التعليمة رقم 04/ م .ع/ م.ع .و.ع/ المؤرخة في 08 جانفي 1996 المتعلقة بدليل منهجي لتدقيق تسيير الموارد البشرية.
[5] أنظر الملحق رقم 05 المتعلق بالدليل المنهجي لتدقيق تسيير الموارد البشرية.

ويعتبر إجراء التدقيق في هذا المجال استجابة لإجراء عملية المراقبة اللاحقة المقرة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية والمستحدثة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا، حيث يشكل هذا المخطط أداة قياس وتقييم تسيير الموارد البشرية وسجل مراقبة ملاءمة القرارات الفردية للتسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين. ويسمح تدقيق تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية بتقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية وتحسين استخدامها وتقدير درجة تحقيق مخطط التسيير السنوي مقارنة بالتوقعات والتحقق من مدى ملائمة القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين، وبالتالي الوقوف على العراقيل وتحديد أسبابها وإيجاد الحلول لها، وذلك بغية تطوير وتزويد القوانين التي تحدد مسار الحياة المهنية للموظفين في الدولة[1].

ملخص الفصل الثاني:

إن نظام الوظيفة العامة هو الإطار الذي يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يتجاذب العالم نظامان للوظيفة العامة، نظام مفتوح يتميز بوجود تنظيم قانوني واحد يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية في القطاع الخاص والعام على السواء، وتأخذ به عدة دول على غرار الولايات المتحدة الأمريكية، ونظام مغلق يخص القطاع العام بتنظيم مستقل لتسيير الموارد البشرية يختلف عن التنظيم القانوني في القطاع الخاص، وتأخذ به غالبية الدول على غرار فرنسا والجزائر.

ويعبر نظام الوظيفة العامة المغلق في الجزائر عن سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، والذي يبقى موروثا عن النظام الفرنسي، ويرعى هذه السياسات المصالح المكلفة بالوظيفة العامة .

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة المعنية في بداية السنة اعتمادا على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك التسيير التقديري للموارد البشرية خلال السنة المعنية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

ويتم توظيف الأفراد في المؤسسات والإدارات العمومية سواءا من مصادر داخلية أو خارجية استنادا لشروط عامة تطبق على كافة الوظائف وشروط خاصة بالوظيفة الشاغرة، ووفق مراحل تنتهي بتثبيت الفرد في منصبه، ويسمح التوظيف بإنشاء علاقة العمل التي تتميز بطابع الالتزام المزدوج لطرفيها.

وتتم عملية تنقيط الموظفين بصفة دورية كل سنة عن طريق منح نقطة وتقدير عام لكل موظف وتسجيلها في ملفه الإداري الخاص، وتعتمد نتائج عملية التنقيط هذه في اتخاذ قرارات الترقية. كما يتقاضى كل موظف أجرا قاعديا يرتبط بالصنف والقسم والرتبة التي ينتمي إليها هذا الموظف المحددة في جدول تصنيف الوظائف إضافة إلى العلاوات المختلفة، كما يستفيد من ترقية في الدرجة أو الرتبة حسب الشروط المنصوص

[1] مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص، 100-108.

عليها، ويتعرض لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائي إن اقتضى الأمر إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية وارتكب أي خطأ خلال ممارسته لمهامه أو بمناسبة هذه الممارسة.

وقصد تحسين تأهيل الموظفين، تعمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية إلى ضمان تكوين موظفيها باتباع برامج للتكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتعتبر مخططات التكوين الأداة القانونية التسييرية التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناءا على معطيات عملية مدروسة. كما يعتبر المسار المهني أساسا يقوم عليه نظام الوظيفة العامة في الجزائر، ويتم تطوير المسار المهني للموظفين استنادا للتنظيم المعمول به وبالاشتراك بين المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ولجان الموظفين وتحت الرقابة الصارمة للمصالح المكلفة بالوظيفة العامة.

كما يسهر نظام الوظيفة العامة في الجزائر على ضمان المحافظة على الموارد البشرية كمطلب إنساني وقانوني تمليه الأعراف والقوانين الدولية، حيث كفل التشريع الجزائري حق الموظفين في العطل وفترات الراحة، وحق المشاركة في تنظيم مسارهم المهني عن طريق اللجان المختلفة، وحق الاستفادة من الخدمات والتأمينات الاجتماعية على اختلافها.

وقصد تفعيل سياسات تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، تسهر المصالح المكلفة بالوظيفة العامة على التقييم والمراجعة المستمرة لتسيير الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات والتحقق من مدى ملاءمة القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وذلك بغية تطوير وتزويد القوانين التي تحدد مسار الحياة المهنية للموظفين.

الفصل الثالث: تنظيم الموارد البشرية في الجماعات المحلية الجزائرية (الولاية)

تمهيد: لقد تطورت وظيفة الدولة في العصر الحالي عما كانت عليه في الماضي، فدور الدولة الحديثة لم يعد يقف عند حد منع الفعل الضار أو الرقابة على تصرفات الأفراد والمحافظة على النظام العام، وإنما أصبح دورها إيجابيا، حيث اطلعت لتنفيذ خطط التنمية الشاملة لتطوير المجتمع وتحقيق آماله في الكفاية والعدل.

وتشكل الإدارة المحلية (إلى جانب الإدارة المركزية) أحد أساليب الإدارة العامة الذي ينبني عليه التنظيم الإداري للدولة الحديثة والذي يضمن لها تحقيق التنمية الشاملة المنشودة، حيث تقوم على مبدأ اللامركزية الذي يقتضي توزيع السلطات والواجبات بينها وبين الإدارة المركزية.

ومن هنا يتبين لنا أهمية الموارد البشري العامل على مستوى الجماعات المحلية، باعتباره المحرك الأساسي لهذه الإدارات على المستوى المحلي، وبالتالي يحدد قوة الدولة ويضمن سيادتها ويصون ممتلكاتها بالقدر الذي يمكن من تحقيق الأهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق، سيتناول في هذا الفصل تنظيم الموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية بشكل عام، والولاية باعتبارها موضوع الدراسة بشكل خاص.

المبحث الأول: مدخل لنظام الإدارة المحلية في الجزائر

تحتل دراسة أنظمة الإدارة المحلية مكانا هاما وبارزا لدى الباحثين، لما لها من دور كبير في الحفاظ على توازن الدولة وضمان أدائها لواجباتها على مستوى كافة أقاليمها. وسيتم التطرق إلى نظام الإدارة المحلية في الجزائر باعتباره الإطار العام للدراسة، من خلال إبراز مفهومها وتطورها في الجزائر، وأسسها ومقوماتها، ثم التطرق إلى نظام الولاية في نظام الإدارة المحلية الجزائرية باعتباره الإطار الخاص بالدراسة.

1- **تعريف الإدارة المحلية** : إن الإدارة المحلية، اصطلاح يستعمله معظم الفقهاء للدلالة على اللامركزية الإقليمية، باعتباره أسلوب من أساليب التنظيم الإداري المنتهج من قبل مختلف الدول، وقد استلهم هذا المصطلح في الأصل من الفقه الفرنسي.

ويضمن هذا الأسلوب توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات المهمة بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية أخرى، تكون في معظم الأحيان منتخبة، وإذا كان التركيز الإداري أقرب إلى النظام المركزي منه إلى نظام اللامركزية كما سنبين ذلك لاحقا، فإن الإدارة المحلية تعد شكلا من أشكال الأنظمة اللامركزية، فضمن هذا النظام، تتمتع الوحدات المحلية بحق المبادرة، فضلا عن تمتعها بالشخصية القانونية التي تضفي عليها الصفة القانونية وما تشمله من حقوق وواجبات.

ويتميز هذا النظام بدرجة من المشاركة للوحدات المحلية بواسطة انتخاب ممثليها، غير أن الوحدة المحلية تظل خاضعة لدرجة من الوصاية أو الرقابة من لدن السلطة المركزية، وذلك ابتغاء تحقيق درجة من العدالة في توزيع التنمية المحلية، وحتى لا تتعدى الوحدات الإدارية المحلية الصلاحيات القانونية المخولة لها.

ويجد نهج الإدارة المحلية اليوم، تطبيقا له في فرنسا والكثير من الدول التي تبنته وخاصة معظم الدول العربية التي نصت على هذا الاصطلاح في دساتيرها، ومنها الجزائر، المملكة المغربية، قطر، المملكة العربية السعودية، الأردن، اليمن وغيرها[1].

أما الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للسلطات المحلية، فقد استقر بهما الرأي على تعريف الإدارة المحلية بالارتكاز على ما يلي[2]:

- تقسيم جغرافي سياسي لدولة موحدة بسيطة، ودون مستوى الولاية أو الجمهورية أو المقاطعة في الدول الفيدرالية المركبة؛

- وجود هيآت منتجة من أهل الوحدة المحلية، إما بانتخاب يشمل جميع أعضائها أو يحتوي على أكثر منهم، وإما مختارة محليا من قبل الإدارة المركزية، بهدف إدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية، وتكون لها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة وأجهزتها المحلية الخاصة بها؛

- رقابة أو وصاية من السلطة المركزية التي تتولى الإشراف على هذه الهيآت المحلية.

ويجمع الفقهاء على أن الإدارة المحلية لا تختص بالعمل التشريعي، ذلك أن المجالس المحلية في الدول الفيدرالية أو الدول الموحدة ليس لها في كل الأحوال اختصاصا تشريعيا أصيلا أو وظيفة تشريعية أو قضائية أصيلة، فهي ليست حكومات ولايات أو دويلات داخل الدولة. غير أنه يسمح عادة في معظم الدول للمجالس المحلية ممارسة اختصاصات تشريعية محدودة تخول لها بموجب التفويض، مما قد تمكنها من فرض بعض الضرائب والرسوم المحلية من أجل دعم التمويل المحلي[3]. وتكمن قوة الإدارة المحلية الحقيقية في اعتمادها على مواردها الذاتية[4].

ويمكن أيضا تعريف الإدارة المحلية بأنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسات العامة للدولة وإدارة المرافق القومية، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير المرافق المحلية بكفاءة لتحقيق الأهداف المشروعة[5]."

وعرفها كذلك الكاتب البريطاني كرام موديو بأنها:"مجلس منتخب تتمركز فيه سلطات الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين وسكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة[6]."

ويستنتج من التعريفين السابقين مدى أهمية الإدارة المحلية ودورها في إدارة الخدمات الأساسية، إذ بات من المستحيل على أية دولة إدارة جميع الخدمات التي توفر لأفراد الشعب انطلاقا من العاصمة. وعليه أصبح من الضروري بما كان أن تقوم الدولة بتوثيق التعاون بين الجهود الحكومية والجهود الشعبية المحلية في أداء

---

1 سليمان سليم بطارسة، الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 72، الرياض، أكتوبر 1991، ص، 45.
2 فوزي عبد الله، الحكم المحلي والإدارة المحلية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي، 1983، ص، 19.
3 خالد سمارة الزغبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها، القاهرة، 1984، ص ص، 44-53.
4 مصطفى الجندي، الإدارة المحلية واستراتيجياتها، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1987، ص، 20-21.
5 عبد القادر الشيخلي، نظرية الإدارة المحلية والتجربة الأردنية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، 1983، ص، 141.
6 Crime Modio, The governement of Great Britain, sans Maison d'édition, London, 1969, P, 135.

الخدمات التي يحتاج إليها المواطنون[1].

ونشير هنا إلى أن استعمال مصطلح إدارة محلية أشمل من استعمال مصطلح "جماعات محلية"، حيث يشير اصطلاح "الجماعات المحلية" إلى نظام الإدارة المحلية المطبق في الجزائر، وتتمثل عادة في البلدية والولاية التي تسند إليها الوظيفة الإدارية المتعلقة بإشباع الحاجات المحلية، وهي هيآت مستقلة نسبيا عن السلطة المركزية والتي تتطلب أن يتولى تسييرها ممثلو أصحاب المصلحة من سكان الإقليم، لأنهم أدرى من غيرهم بالحاجات المحلية المتجددة بحكم معايشتهم للقضايا اليومية[2].

2- أسس النظام المطبق على الإدارة المحلية: تشتمل أسس النظام المطبق على الإدارة المحلية على مجموعة من العناصر تتمثل في الشخصية المعنوية ومفهومي المركزية واللامركزية الإدارية:

2-1- الشخصية المعنوية: إن الشخص المعنوي أو الاعتباري، هو كائن له أجهزة خاصة تعمل أو تتصرف باسمها، كما أنه تترتب لديها ذمة مالية وحقوقا والتزامات[3]. وبالتالي فإقرار المشرع للشخصية المعنوية بالنسبة للوحدات الإدارية اللامركزية يمنحها هذه الصفة، إذ أنها على مستوى البلدية ممنوحة للبلدية وليس للمجلس الشعبي البلدي، كما أنها على مستوى الولاية، ممنوحة للولاية وليس للمجلس الشعبي الولائي، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات والإدارات العمومية التي أنيطت بها الشخصية المعنوية[4].

وتعتبر الشخصية المعنوية الممنوحة للوحدات الإدارية المحلية ذات طبيعة عامة، مما يجعل القرارات الصادرة عنها إدارية[5]، يتم اللجوء بشأنها إلى القضاء الإداري في الدول التي تتبنى العمل بالقضاء المزدوج على غرار الجزائر[6]. ولعل أهم أشخاص القانون العام هي الدولة، ثم تأتي بعد ذلك فروعها الإقليمية مثل الولاية والبلدية في الجزائر ومؤسساتها العامة.

ومن المسلم به لدى الباحثين، أن الخاصية الأساسية التي تمنحها الشخصية المعنوية لمختلف الجماعات المحلية تكمن في حق القيام بتعيين مسؤوليها وحق حيازة ذمة مالية، وذلك علاوة عن تلك المترتبة عن شخصية هذه الجماعات (مثل حق المقاضاة، حيازة اسم أو إقليم وغيرها)[7].

وإذا كان اختصاص الشخص الإقليمي محددا مكانيا، فإن اختصاص المؤسسة العامة مقيد بالغرض الذي وجدت من أجله، وينجر عن منح الشخصية المعنوية للجماعات المحلية نتائج هامة هي[8]:

- أن تكون لها ذمة مالية مستقلة؛
- أن يكون لها حق التقاضي، كمدع أو مدعى عليه؛

---

[1] سليمان سليم بطارسة، مرجع سابق، ص، 25.
[2] شيهوب مسعود، أسس الإدارة المحلية وتطبيقها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص، 17.
[3] أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاصيل، د.م.ج، الطبعة الثالثة، الجزائر، 1996، ص، 91-92.
[4] محمد الأمين ولد شيخنا، مقومات النظام الإداري الموريتاني، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص، 74.
[5] إبراهيم عبد العزيز شيحا، الوسيط في مبادئ وأحكام القانون الإداري، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص، 207-208.
[6] المادة 7 من قانون الإجراءات المدنية، الصادر بموجب الأمر رقم 66-154 المؤرخ في 8 جوان 1966 المعدل والمتمم.
[7] R.Badji, Remarques sur les rapports etat-commune en Algérie, Annuaire du tiers monde, vol XIII, Paris, 1984, P, 89.
[8] سليمان سليم بطارسة، مرجع سابق، ص، 50-51.

- أن يكون لها جهازا إداريا؛
- أن تكون أهلا لاكتساب الحقوق وتحمل الواجبات.

كما يمكن تعريف الشخصية المعنوية بأنها "كل مجموعة من الأشخاص تستهدف غرضا مشتركا، أو مجموعة من الأموال ترصد لمدة زمنية محددة لتحقيق غرض معين بحيث تكون هذه المجموعة من الأشخاص مستقلة عن العناصر المالية للشخصية المعنوية، بمعنى أن تكون لها أهلية قانونية لإكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات، بحيث تكون لهذه المجموعة من الأشخاص أو الأموال مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن المصالح الذاتية الفردية لأعضاء المجموعة[1]."

ولقد عرفت أيضا بأنها مجموعات من الأشخاص والأموال التي نظرا لخصوصية أهدافها ومصالحها، يمكنها القيام بنشاط مستقل أي متميز عن الأفراد الذين يكونون هذه المجموعات، كأن يتعلق الأمر من بين العديد منها بالدولة، البلديات، الشركات التجارية،...الخ[2].

أما في الجزائر، فإن القانون المدني سيما في المادة 50 منه، أجمل نتائج الاعتراف بالشخصية المعنوية فيما يلي:

- ذمة مالية؛
- أهلية في الحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي يقررها القانون؛
- موطن: وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها؛
- نائب يعبر عن إرادتها؛
- حق التقاضي.

ويحدد المشرع الجزائري الأشخاص المعنويين في المادة 49 من القانون المدني في صنفين كبيرين هما[3]:

- الدولة، الولاية، البلدية، المؤسسات والدواوين العامة؛
- المؤسسات الإشتراكية، التعاونيات والجمعيات، وكل مجموعة يمنحها القانون شخصية اعتبارية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أنه لم تمنح الشخصية الاعتبارية لكل التقسيمات الإقليمية، فالدائرة لا تعتبر شخصا معنويا لأنها لا تتمتع بذمة مالية ولا بجهاز تقريري مستقل، فهي بذلك لا تشكل سوى مجرد تقسيم إداري شأنها في ذلك شأن المنطقة، التي ليس لديها شخصية قانونية، فهي لا تعدو أن تكون سوى مجرد مصالح إدارية لا تحوز على أي استقلال عضوي أو وظيفي كونها ترتبط مباشرة بالسلطة المركزية، وحتى الوزارة لا يمكنها أيضا أن تتمتع بشخصية اعتبارية خاصة، ذلك أنه لا يمكن الفصل بينها وبين الشخصية القانونية للدولة التي يعمل باسمها الوزير، فتنظيم الدولة إلى وزارات يصب في مبدأ عدم التركيز وليس في مبدأ اللامركزية[4].

وعليه فإن فكرة الشخصية المعنوية لها فوائد جمة من الناحية القانونية، فهي من جهة تضمن ديمومة الدولة لأنه وحتى تمارس هذه الأخيرة مهامها وتشبع رغبات أفرادها تحتاج إلى إنشاء هيآت إقليمية محلية

---

[1] عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، د.م.ج، الطبعة الثانية، الجزائر، 1984، ص، 99.

[2] J.L. Aubert, Introduction au Droit, Armand Colin, Paris, 1989, PP, 24-26.

[3] المادة 49 من القانون المدني الصادر بموجب الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم.

[4] احمد محيو، مرجع سابق، ص، 99-100.

أحيانا، ومصلحية أو فنية أحيانا أخرى ، لتكون بمثابة يد تساعدها على القيام بمثل هذه المهمة، هذا وفضلا على أن فكرة الشخصية المعنوية تعد بمثابة وسيلة وتقنية قانونية تمكن الدولة من توزيع الاختصاص بين هذه الهيآت المستقلة، وعلى أساسها تثبت الشخصية القانونية لتجمعات الأشخاص والأموال.

وبالتالي تعتبر الشخصية المعنوية أساسا تقوم عليها الجماعات المحلية بالجزائر، وتطبيقا لهذه الفكرة، تفصل أعمال الشخص المعنوي عن أعمال الشخص الطبيعي المشرف على تسييره، فيتصرف الوالي باسم الولاية، ورئيس البلدية باسم البلدية ...الخ.

2-2- أساليب التنظيم الإداري:

على عكس ما كان سائدا في عهد الدولة القديمة التي كان ينحصر نشاطها في الوظائف التقليدية (حماية الحدود، صيانة الأمن الداخلي، تحصيل الضرائب،...الخ)، فإن الدولة الحديثة لم تعد قادرة، انطلاقا من أجهزتها المركزية في العاصمة، على الاضطلاع بكل واجباتها المتعددة، وعليه قامت بإنشاء إدارات وهيآت محلية يتولى المواطنون من خلالها المشاركة في أداء الخدمة العامة في نطاق الإقليم الذي يعيشون فيه.

ففي الحالة الأولى، يأخذ التنظيم طابعا مركزيا، أما في الحالة الثانية فإنه يكتسي صورة اللامركزية. فالمركزية واللامركزية يمثلان صورتي التنظيم الإداري في الدولة الحديثة على غرار الجزائر[1]. وتجتهد كل دولة بهدف الوصول إلى أفضل الأسس والمبررات وأدق القواعد والأساليب الفنية والقانونية لتحديد نطاق (أو درجة) كل من نظام وأسلوب المركزية الإدارية ومجال ودرجة أسلوب ونظام اللامركزية الإدارية، آخذة بالاعتبار ظروفها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التاريخية والثقافية التي تتحكم فيها[2].

2-2-1- المركزية الإدارية: يقصد بالمركزية الإدارية قصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة في العاصمة وهم الوزراء دون مشاركة من هيآت أخرى، فهي بالتالي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة[3].

ففي ضوء النظام المركزي تباشر السلطة المركزية الشؤون الوطنية والمحلية عن طريق ممثلها في العاصمة، فهي إذن تقوم على استقطاب السلطات الإدارية وتجميعها في يد شخص واحد أو هيئة واحدة الذي يضمن الإشراف المباشر والكامل للشؤون الوطنية والمحلية.

ومن المفهوم السابق، نستنتج أن النظام المركزي يقوم على دعامتين أساسيتين هما[4]:

- **تركز السلطة الإدارية بين أيدي الإدارة المركزية**: فطالما استأثرت الإدارة المركزية في العاصمة بكل السلطات المخولة لها إداريا، فإنه يترتب على ذلك تجريد أعوان الإدارة في مختلف الأجهزة والنواحي من سلطة القرار والتفرد به، وهذا لا يعني أن يقوم الوزير المختص بكل صغيرة وكبيرة في إقليم الدولة، لأن هذا الأمر من المحال تحقيقه في الواقع العملي، بل القصد من ذلك أن يتولى الإشراف والهيمنة على معاونيه مهما اختلفت مستوياتهم، سواء وجدوا في العاصمة أو في بقية أجزاء الإقليم.

---

[1] ناصر لباد، القانون الإداري، الجزء الأول: التنظيم الإداري، مطبعة ولاية قالمة، الطبعة الثانية، 2001، ص، 54-55.
[2] عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، مرجع سابق، ص، 11.
[3] أحمد محيو، مرجع سابق، ص، 105.
[4] د.عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريحانة، الجزائر، دون سنة نشر، ص، 66.

- **خضوع موظفي الحكومة المركزية لنظام السلم الإداري والسلطة الرئاسية:** ويقصد بالسلطة الرئاسية، مجموعة من الاختصاصات يتمتع بها كل رئيس في مواجهة مرؤوسيه من شأنها أن تجعل هؤلاء يرتبطون به برابطة التبعية والخضوع. حيث وطالما كانت مجموع الوحدات الإدارية والمرافق مرتبطة أشد الارتباط بالإدارة المركزية وخاضعة لقرارها وسلطتها، فإن هذا الخضوع والسلطة يتجسد في سلم إداري يعلوه الوزير الذي يملك سلطة التعيين ويحتل فيه الموظف مرتبة المرؤوس أو التابع، وهذه السلطة الرئاسية من شأنها أن تمنح للرئيس هيمنة تامة على أعمال المرؤوس، فيكون له حق المصادقة عليها أو إلغائها أو تعديلها أو استبدالها دون أن يكون للمرؤوس حق الإعتراض، كما يملك الرئيس الإداري أي الوزير سلطة إدارية على الشخص المرؤوس أو الموظف تبدأ بتعيينه وتتواصل طوال مساره الوظيفي لتمس سلطات أخرى كالنقل والترقية والتأديب، وهو ما يجعل في النهاية المرؤوس خاضعا في شخصه وأعماله للرئيس الإداري.

وبالتالي تعتبر المركزية بمثابة الأصل، وأن اللامركزية هي الاستثناء[1]، وتهدف المركزية إلى احتكار السلطة الإدارية من قبل الدولة التي تتولى ذلك بطريقتين:

2-2-1-1- التركيز الإداري La Centralisation:

يسميه البعض بالتركيز المطلق أو المركزية الوحشية، ويقصد به أن تتركز السلطة الإدارية في جزئياتها وعمومياتها في يد الوزراء في العاصمة، حيث يجرد كل ممثلي الأقاليم والهيآت من سلطة القرار ويتحتم عليهم الرجوع للوزير المختص في كل شأن من شؤون الأقاليم أو المرافق. وعليه فإن التركيز الإداري يتمثل في حصر السلطات بشكل مطلق في المركز، ويعني التوحيد والتركيز أو التركز حول نقطة مركزية معينة (المركز) وعدم التشتت والتجزئة[2].

ولا شك أن الأخذ بهذا النمط من التنظيم والأسلوب الإداري من شأنه أن يحدث حالة من الاختناق نتيجة تراكم الملفات وانتظار الحسم فيها من قبل الوزير المعني، وما ستأخذه هذه العمليات من وقت طويل مما سينعكس سلبا على الجمهور المعني بالخدمة.

2-2-1-2- عدم التركيز الإداري La Déconcentration:

يسمى كذلك بالأسلوب المركزي البسيط، ومفاده أن بعض الموظفين الحكوميين سواءا كانوا في العاصمة أم في أقاليم الدولة الأخرى، تخول إليهم اختصاصات خاصة تمكنهم من إصدار قرارات نهائية في بعض المسائل دون الحاجة للرجوع إلى وزرائهم المعنيين.

ولقد ظهر هذا النموذج في الأصل في فرنسا بهدف تخفيف حدة النظام المركزي دون المساس بوحدة الدولة[3]، وتبقي الإدارة المركزية في هذه الحالة على إدارة الشؤون الموجودة في العاصمة، في حين تلجأ إلى تفويض بعض الصلاحيات إلى رؤساء مصالحها المتواجدين في الأقاليم، والتي غالبا ما تؤثر فيها بواسطة الموظف الذي تختاره في الوحدة المحلية مثل الولاة في الجزائر، والمحافظون مثلا في مصر[4]. أما في الجزائر فعدم

---

[1] حسن عواضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1983، ص، 17.
[2] عادل حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1973، ص، 06.
[3] D.L. Andre, Traité le droit Administratif, Tome 2, L.G.D.J, Paris, 1986, P, 373.
[4] ناصر المطيري، الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص، 35.

التركيز الإداري بوصفه نمط إدارة وتعبير عن السلطة، يجد أساسا حقيقيا له على مستوى الولاية رغم أنـــه متواجد باحتشام على مستوى الدائرة[1].

غير أن تفويض بعض الصلاحيات لهؤلاء الموظفين للبث في الشؤون المختصين فيها، لا يعني استقلالهم عن السلطـــة المركزيـــة، بل يقومـــون بذلك تحت السلطـــة الرئاسيـــة للوزيـــر الذي تبقى جميـــع القـــرارات الهامـــة من اختصاصـــه.

ويجدر الذكر بأنه لا يمكن تطبيق أحد الأسلوبين (التركيز وعدم التركيز) على حدة دون أن يؤدي ذلـــك إلـــى نتائج سيئة وبطء إداري، وعليه فالغالب هو المزج بين الأسلوبين بما يخدم حســـن الأداء الإداري والنجاعـــة والسرعة في معالجة الملفات والقضايا المطروحة.

ومهما نمت وازدادت الاختصاصات الممارسة في إطار هذا النموذج، فإنه لن يرقى إلى مستوى اللامركزية[2]، التي تبقى صورة مختلفة عن عدم التركيز الإداري، هذا الأخير الذي تربطه علاقة نســـبية بالمركزيـــة التـــي يستمد منها وجوده ونطاقه أو مداه، حيث أن هذا الأسلوب من التنظيم الإداري لا يخرج عن كونـــه تفـــويض اختصاص، أي أن الوزير فوض أحد مرؤوسيه للقيام ببعض الصلاحيات المنوطة به تخفيفا من أعباء السلطة المركزية ومنعا لاختناقها.

2-2-2- اللامركزية الإدارية La Décentralisation:

إذا كان عدم التركيز الإداري مبني على مبدأ الامتثال المخفف بضرورة منح الثقة لمن هم أدنى الـــذين يعهد إليهم بممارسة بعض الصلاحيات، فإن اللامركزية تنبني على مبدأ الحرية، حرية السلطات القيادية فـــي جماعة محلية مستقلة عن سلطة الدولة، بأن تسوي حسب ما تراه "قضايا محلية" محـــددة مـــن قبـــل القـــانون بوسائلها الخاصة، دون أن تكون خاضعة للسلطة الرئاسية لجهاز إداري للدولة، التي لا يمكنها أن تتخلى كلية عما تقوم به السلطات اللامركزية، بحيث تمارس عليها رقابة كانت تسمى إلى غاية 1982 "بالوصاية".

وتشير اللامركزية إلى كونها نظام يقوم ويستند على أساس تفتيت وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية (الحكومة) وبين هيآت ووحدات إدارية أخرى مستقلة من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والجماعات لضمان وحدة الدولة السياسية والدستورية والوطنية والإداريـــة ولضمان نجاح عملية التنسيق بين رسم السياسية العامة للمخططات الوطنية وبين عملية تنفيذها وإنجازها[3].

كما تعرف اللامركزية أيضا على أنها طريقة من طرق التنظيم الإداري داخل الدولة الموحدة، تتضمن توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات وجماعات محلية تباشر اختصاصاتها في هذا المجال تحت رقابة السلطة المركزية[4].

---

[1] C. Benakezouh, la déconcentration en Algérie: du centralisme au déconcentralisme, OPU, Alger, 1984, P, 219.

[2] أحمد محيو، مرجع سابق، ص، 96.

[3] عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، مرجع سابق، ص، 156.

[4] ناصر لباد، مرجع سابق، ص، 56.

وقد سعت الجزائر منذ نيلها الاستقلال إلى تشييد هياكل تضمن بلوغ الأهداف المتوخاة بكل نجاعة في منأى عن عيوب وثقل المركزية، فتبنت بذلك نهج اللامركزية الإدارية كقاعدة للتكفل بالتنمية في كنف مبدأ تقريب الإدارة من المواطن، والسماح للجماهير من الاضطلاع بالصلاحيات والمهام، وفي إطار توزيع عقلاني ومنطقي للمسؤوليات، وعليه فقد شكلت الجماعات المحلية ممثلة في كل من البلدية والولاية أهم وحدتين أنيطتا بتحقيق الأهداف المرسومة للتنمية الوطنية، وبذلك أصبحتا تشكلان أهم مظهر من مظاهر اللامركزية في النظام الإداري الجزائري، كما أن المجلسين الشعبيين على مستوى الوحدتين (البلدية والولاية) يجسدان بحق، بوصفهما جهازين منتجين، الأسلوب اللامركزي الذي تتجلى فيه القيم الديمقراطية والسياسية[1].

ولعل الالتباس قد يثور بين اللامركزية وعدم التركيز الإداري خاصة وأن كليهما يعد أسلوبا من أساليب الوظيفة الإدارية، لذلك يتعين علينا إبراز الاختلاف بين النظامين لتتضح بشكل أكثر وبصورة أعمق فكرة اللامركزية:

إن عدم التركيز الإداري يشكل صورة من صور النظام المركزي كما رأينا ذلك، يخول بمقتضاه ممثل السلطة المركزية صلاحية القيام ببعض الأعمال وإصدار القرارات بتفويض منها، وهذا الأسلوب المتطور والمرن لفكرة المركزية تم اعتماده عندما ثبت أنه من المتعذر عمليا تطبيق النظام المركزي بالصورة المطلقة التي رأيناها (المركزية المتوحشة كما أطلق عليها)، لذلك تعين على الإدارة المركزية تفويض ونقل جزء من صلاحياتها إلى ممثليها المنتشرين في كل الإقليم[2].

و إذا كان ممثلو السلطة المركزية يمتتعون بشيء من الاستقلالية فيفصلون في بعض القضايا دون الرجوع للسلطة المركزية، فإن هذا الاستقلال إنما هو استقلال عارض فرضته عوامل فنية ومنطقية يمكن حصرها في صعوبة تحكم السلطة المركزية في كل صغيرة وكبيرة تحدث في كل جزء من أجزاء الأقاليم، كما أن ممثل السلطة المركزية يمارس مهامه تحت إشراف ورقابة الوزير بحكم السلطة الرئاسية التي تخوله ممارسة صلاحيات على أشخاص الموظفين وأعمالهم، وهذا خلافا لاستقلال الوحدات الإدارية المحلية الذي هو استقلال أصيل لا تستطيع السلطة المركزية أن تنقص منه أو أن ترفض تبعية الهيئة المحلية لها بحكم تمتع هذه الأخيرة بالشخصية المعنوية، وتبعا لذلك فإنه لا تربط مسيري الجماعات المحلية والسلطة المركزية رابطة التبعية أو السلطة الرئاسية مثلما هو الشأن عند تطبيق نظام عدم التركيز الإداري، وإنما تربطهم بها فكرة الرقابة الوصائية كما بينا ذلك سابقا. غير أن التركيز الإداري كما يرى البعض قد يكون خطوة في سبيل اللامركزية الإدارية، وربما تحدث الدولة هيئات عدم التركيز لتكون بمثابة همزة وصل بين الهيئة المستقلة ذات الطابع المحلي وجهة وصائية مثلما هو الأمر عندنا في نظام الدائرة. وعليه فإن التفرقة من الناحية التقنية بين عدم التركيز واللامركزية ينبني على التفرقة بين السلطة الرئاسية والوصاية أو رقابة المشروعية كما اصطلح على تسميتها في قانون 2 مارس 1982 المتعلق باللامركزية في فرنسا[3].

---

[1] مكلل بوزيان، الاتجاهات القانونية الجديدة للإدارة المحلية في الجزائر في ظل نظام التعددية السياسية، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة" الجزائر، 2-1999، ص، 42-43.

[2] د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص، 76.

[3] J.M. Becet, les Institution administratives, Economica, 4ème édition, Paris, 1997, P, 40.

3- مقومات الإدارة المحلية: يستفاد من تعريف اللامركزية التي تعتبر أساس للإدارة المحلية بأنها تقوم على ثلاثة عناصر[1]: - وجود مصالح محلية؛

- وجود مجالس أو هيآت تستقل بإدارة هذه المصالح المحلية؛
- توافر الرقابة الإدارية من جانب السلطة التنفيذية.

3-1- وجود مصالح محلية: إن الركن الأول لقيام النظام اللامركزي هو أن تكون هناك مصالح وحاجيات خاصة لبعض المناطق المحلية، ومفاده هو الاعتراف بأن هناك مصالح إقليمية متميزة، ومن الضروري بما كان أن يترك الأشراف عليها للمسؤولين المحليين، حتى يفسح المجال أمام الحكومة المركزية للتفرغ للشؤون التي تعني المجموعة الوطنية برمتها (مثل مرافق الأمن، القضاء والمواصلات بين جميع أنحاء الإقليم...الخ)، أما المرافق المحلية، فتضطلع بمصالح مثل الصحة، التعليم، توزيع المياه، الإنارة والنظافة والمنتزهات والمكتبات وغيرها، وذلك أن السلطات المحلية هي أقدر على إشباعها لأنها تعني الجماعة المحلية مباشرة.

ونشير إلى أن الفقه وجد صعوبة كبيرة في ترشيح معيار فاصل بين المهام الوطنية والمهام المحلية، فقيل أنه متى اتصلت المهام بإقليم واحد كنا أمام شؤون محلية كشؤون المواصلات والسكن وغيرها، ومتى كانت تخص مجموع المواطنين وكل المناطق فهي شأن من شؤون السلطة المركزية، ونتيجة هذا التنوع برز على المستوى الفقهي مصطلح الشؤون البلدية والشؤون الإقليمية والشؤون الوطنية[2].

3-2- وجود مصالح أو هيآت تستقل بإدارة هذه المصالح المحلية: ويقصد بهذا الركن أن هذه الهيآت المحلية والمصلحية استقلت عن السلطة المركزية، وهذا الاستقلال يمكنها من حق اتخاذ القرار وتسيير شؤونها بيدها دون تدخل من الجهاز المركزي. ويقتضي توافر هذا الركن الاعتراف للوحدة الإدارية المحلية بالشخصية المعنوية، وبالتالي فوجود مصالح أو مجالس محلية يناط بها تمثيل الوحدات المحلية بمثابة حجز الزاوية لاستقلال مصالحها في إدارة وإشباع حاجيات المواطنين المحلية[3]، وهي في ذلك لا تخضع للسلطة الرئاسية، وإنما تخضع لمبدأ الوصاية الإدارية أو كما يعرف برقابة المشروعية.

3-3- توافر الرقابة الإدارية من جانب السلطة التنفيذية: لقد سبق وبينا أن اللامركزية الإدارية تمثل صورة من صور الإدارة الذاتية، إذ إنها تمكن الإدارة المحلية من تسيير شؤونها بنفسها دون حاجة للرجوع للسلطة المركزية، وإذا كان الشخص المعنوي اللامركزي يتمتع بصلاحيات أصيلة يمارسها بعيدا عن السلطة المركزية بحيث تتوزع الوظيفة الإدارية بين الشخص المعنوي العام الأساسي أي الدولة والأشخاص العامة المعنوية الأخرى كالجماعات المحلية، فإن هذا الاستقلال لا يصل إلى حد الانفصال المطلق وإلى إعدام كل علاقة بين هذه الأشخاص والدولة، بل تظل العلاقة قائمة بين الهيئة المستقلة والدولة بموجب نظام الوصاية الإدارية أو رقابة المشروعية.

---

[1] حسين مصطفي حسين، الإدارة المحلية المقارنة، د.م.ج، الطبعة الثانية، الجزائر، 1982، ص، 14-15.
[2] د.عمار بوضياف، مرجع سابق، ص، 78.
[3] المرجع السابق، ص، 78-79.

وتشير الوصاية الإدارية إلى مجموع السلطات التي يقررها القانون لسلطة عليا على الأشخاص الهيآت اللامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة[1]، ومن هنا فإن نظام الوصاية أداة قانونية بموجبها نضمن وحدة الدولة وذلك بإقامة علاقة قانونية دائمة ومستمرة بين الأجهزة المستقلة والسلطة المركزية، كما أن نظام الوصاية يكفل للهيآت المستقلة حقها في اتخاذ القرار بالكيفية والحدود التي رسمها القانون. ولقد ذهب بعض الفقهاء إلى تكييف الرقابة الإدارية (أو الوصائية) على أنها رقابة مشروعية فحسب، بمعنى أن تحديد مجال هذه الرقابة وأهدافها ووسائلها وإجراءاتها والسلطات التي تتكفل بها لا بد أن يتم بواسطة القوانين والتشريعات المتعلقة بالنظام الإداري في الدولة، ولا سيما تلك التي تنشأ وتنظم الهيآت والوحدات الإدارية اللامركزية مثل القوانين المنظمة للجماعات المحلية في الجزائر (قانون الولاية وقانون البلدية، والقوانين المتعلقة بإنشاء وطرق تسيير المؤسسات العمومية في بلادنا). فالقاعدة إذن أنه لا وصاية إلا بنص تحدد بموجبه على سبيل الحصر السلطات المركزية المخولة إليها صلاحية الرقابة، وقد حصرت هذه السلطة في الجزائر في رئيس الجمهورية، الوزراء، والولاة فقط[2].

وعليه، فإن الرقابة أو الوصاية الإدارية تنصب إما على المجالس المحلية اللامركزية، بحيث يتم إيقافها وحلها عند الاقتضاء، أو بإقامة رقابة على أعضاء هذه المجالس والتي تخولها تعيينهم في الحالات الاستثنائية أو مساءلتهم عما يرتكبونه من مخالفات خلال مباشرتهم لاختصاصاتهم، وأخيرا إخضاع أعمال المجلس للرقابة والذي هو أكثر أنواع الرقابة استعمالا، وينصب على مدى شرعية أو عدم شرعية الأعمال التي يقوم بها المجلس، ومن مظاهر الرقابة هذه إما إقرار الأعمال أو إلغاؤها والحل محل هذه المجالس في أدائها[3].

4- تطور الإدارة المحلية في الجزائر:

يمكن أن نميز بين مرحلتين متمايزتين للتطور التاريخي للتنظيم الإداري المحلي في الجزائر هما: مرحلة ما قبل استقلال الجزائر ومرحلة ما بعد استقلال الجزائر، وذلك كما يلي:

4-1- الإدارة المحلية في الجزائر قبل الاستقلال:

- فضلا عن التنظيم المركزي الذي عرف بدولة الدايات (1671-1830) الذي اتسم به العهد التركي أين كان يرأس الدولة ما يسمى "بالداي"، فقد وجد تنظيم إقليمي آخر، حيث قسمت الجزائر بموجبه إلى ثلاثة أقاليم هي: بايلك الشرق، بايلك التيطري، وبايلك الغرب، حيث يشرف على كل منها جهاز إداري شكل على نمط التنظيم القائم بالإدارة المركزية يترأسه "الآغا"، وكان يتكون من دواوين يشرف عليها قادة إداريون يعاونهم بعض الكتبة.

وقد قسم الإقليم من الناحية الإدارية إلى تقسيمات تعرف "بالأوطان"، وكل وطن يديره رئيس يسمى" قايد"، كما تمثلت الوحدة المحلية الأساسية في القبيلة التي يرأسها "شيخ" يعمل على مساعدة "القايد"[4]. كما كانت وصاية

[1] المرجع السابق، ص، 80.
[2] عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، مرجع سابق، ص، 160.
[3] حسين مصطفى حسين، مرجع سابق، ص ص، 20-22.
[4] خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، الطبعة الثانية، دون دار نشر، الجزائر، 1976، ص، 131.

البايات تمارس على الرجال أكثر منه على الأقاليم، ذلك أنها كانت ذات طبيعة جبائية محضة، مما تعين عليها أن تتكيف مع طبيعة الجماعات الرحل من القبائل الخاضعة[1].

وبفعل انتهاج نظام مركزي متشدد، فقد تميزت الإدارة اللامركزية المحلية في العهد التركي بالضعف، كما أعوزها التنظيم الإداري الرشيد، حيث أثقلت كاهلها وصاية إدارية شديدة انصبت على جميع الأجهزة الإدارية القائمة آنذاك. وخير مثال على ذلك إنفراد الداي بإصدار القرارات السياسية في شكل أمر أو مرسوم يعرف "بالظهير"، له قوة اللوائح والقوانين القائمة في النظم الإدارية الحديثة، حيث يصبح هذا الظهير واجب التطبيق بمجرد إعلانه على الجمهور في المحافل والجوامع والأسواق العامة [2].

وعليه يتضح أن إدارة الدايات كانت أقرب إلى الإدارة العسكرية منها إلى الإدارة المدنية، فلم تعتن بخدمة المواطنين أو العمل على رفاهيتهم، بل اتجهت عنايتها إلى خدمة الداي ومعاونته من الحكام والعسكريين[3].

- ولقد اعتبرت الجزائر بعد احتلالها من قبل الفرنسيين عام 1830 أرض عداء محتلة تخضع للحكم العسكري، وكان يمثل السلطة الفرنسيون عن طريق الحاكم العام الذي يتبع وزير الحربية و يعاونه مجلس استشاري من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية كل في دائرة اختصاصه. وقد قسمت الجزائر إلى ثلاثة مناطق في إدارتها، فكانت هناك مناطق "إدارة مدنية" تتبع نفس النظم الفرنسية، وتطبق في المناطق التي يكون فيها الأوروبيون أغلبية، ومناطق تطبق فيها "إدارة مختلطة" وذلك في الأماكن التي يسكنها أوروبيون وفيها أقلية ضئيلة من الجزائريين، على أن يخضع الأوروبي للنظام المدني والوطني للنظام العسكري، ومناطق أخرى تطبيق فيها "إدارة عسكرية" وهي المناطق التي لا يسكنها سوى العنصر الوطني. ولكي تسهل الإدارة الفرنسية وسائل الاتصال بين الحكام والمحكومين، أوجدت نظاما جديدا عرف "بالمكاتب العربية" لتكون حلقة اتصال بين الإدارة الفرنسية والجزائريين، وتتكون هذه المكاتب من ضابط وقاض لديه دراية كافية بتقاليد البلد، واثنين من الكتاب أحدهما فرنسي والآخر جزائري. وتتولي هذه المكاتب تحصيل الضرائب وفض المنازعات والقيام بالمراقبة السياسية للسكان وإنتاج المواد الضرورية لتموين الجيش الفرنسي[4].

وبعد قيام الجمهور الثانية في فرنسا بشهر واحد، أي في مارس 1848 صدر قانون الضم الذي يجعل من الجزائر جزءا من الأراضي الفرنسية، وقسمت الجزائر إلى ثلاثة ولايات هي: الجزائر، قسنطينة، ووهران ويرأس كل منها وال ومجلس على النحو الذي كان سادا في فرنسا ولها نفس الاختصاصات أيضا. كما قسمت الولايات بعد ذلك إلى بلديات وهي على ثلاثة أنواع[5]:

البلديات كاملة الاختصاص commune de pleine exercice: وتنتشر في شمال الجزائر عموما حيث يتركز المستوطنون، وتقتصر مجالسها على العنصر الأوروبي وتمارس نفس الإختصاصات التي تمارسها في فرنسا.

---

[1] J.Cabot, reflexion sur les découpages successif de l'Algérie, A.N.N, Paris, 1984, P, 188.

[2] أحمد مطاطلة، العدالة الجزائرية تحت حكم الدايات، وزارة العدل الجزائرية، الجزائر، 1971، ص،41.

[3] خميس السيد إسماعيل :مرجع سابق، ص،131.

[4] جعفر أنس قاسم : أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص، 41-42 .

[5] المرجع السابق ص، 44.

البلديات المختلطة: centre municipaux ou commune indigène: وتوجد حيث يكون بعض السكان من الوطنيين والآخر من المستوطنين، ويكون نصف أعضاء المجالس من الأوروبيين والنصف الآخر من السكان الأصليين، ولا يتم انتخاب الرئيس بل يعين من الأوروبيين.

البلديات الأهلية: وكانت توجد في الجنوب حيث أغلب السكان من المواطنين، أو في المناطق الشمالية الريفية أيضا، وكانت كلها تخضع للإدارة العسكرية ويدريها موظف مدني أو عسكري ويساعده مجلس بلدي يتشكل من رؤساء الجماعات الموجودة.

وقد استمر هذا الوضع إلى غاية 1956، حيث ألغي نظام البلديات المختلطة، وطبق على البلديات الجزائرية القانون المطبق على البلديات في فرنسا مع بعض التحفظات. إلا أنه ونظرا لاندلاع الثورة الجزائرية في أول نوفمبر 1954 وانتشارها في كل أرجاء الوطن، فإن هذا التنظيم البلدي لم يستمر لفترة طويلة لأنه لا يحقق لفرنسا مصلحتها الإستعمارية، لهذا ظهرت تنظيمات جديدة تقوم على القمع وإخماد نار الثورة وهي: الأقسام الإدارية المختصة (S.A.S) والأقسام الإدارية الحضرية (S.A.U)، ويتولى تسيير هذه الأقسام العسكريون الفرنسيون وبسلطات واسعة جدا. وقد مارست الأقسام الإدارية المختصة أبشع صور الإدارة المحلية التي عرفتها الجزائر، حيث كان يقسم كل قسم إداري إلى خمسة مكاتب، وكل مكتب متخصص في عمل معين، ومن أخطر هذه المكاتب كان المكتب الثاني المختص التعذيب، والخامس المختص بالمسائل السيكولوجية والنفسية، وقد كان لهذه المكاتب أسوء الآثار على الموظفين الجزائريين. وعليه، فلقد تعطل عمل المجالس البلدية تماما وأصبح عملها عسكريا يقتصر على قمع الثورة الجزائرية.

هذا وجدير بالذكر أنه إذا كان هناك خلطا كبيرا بالنسبة للبلديات، فإن الأمر لم يكن كذلك بالنسبة للولايات (département)، حيث كانت تخضع للنظام الخاص بالولايات الفرنسية، حيث يوجد على رأس كل ولاية وال يعين بمرسوم كما هو الحال في فرنسا، كما يوجد أيضا مجلسا عاما يتشكل من أعضاء فرنسيين ومسلمين، كما يتفرع عن المجلس لجنة الولاية. ويلاحظ أنه وحتى عام 1955 كانت هناك ثلاثة ولايات هي الجزائر، وهران، وقسنطينة، ثم قامت بعد ذلك سلطات الاحتلال بمضاعفة عدد الولايات والبلديات وزودتها بمجالس الشعب للتداول في شؤون الولاية والبلدية، حيث وفي نهاية عام 1955 أنشئت ولاية بون (عنابة حاليا) وذلك على جزء من ولاية قسنطينة، وفي عام 1956 قسم الشمال الجزائري إلى 12 ولاية، وفي عام 1959 وبتاريخ 07 ديسمبر أنشئت ولاية سعيدة، وقد استمر هذا الوضع حتى الاستقلال في 05 جويلية 1962[1].

كما أن قيادة الثورة أعطت مثالا حيا في أهمية الإدارة المحلية، حيث قامت بتقسيم الجزائر إلى عدة ولايات، كما قامت الحكومة المؤقتة آنذاك بإنشاء وتطوير الأجهزة الإدارية خاصة المتعلقة بالخدمات (المستثنيات و المدارس) كما نظمت تنظيما محكما للمواصلات البرية والمراسلات البريدية، علاوة على تكفلها بضمان التموين خاصة بالنسبة للمناطق المحاصرة من قبل الاستعمار. وبالتالي ساهمت قيادة الثورة آنذاك ممثلة في

[1] المرجع السابق، ص ص، 45-48.

الحكومة المؤقتة في إرساء صرح إدارة الجزائر المستقلة، حيث أفلحت في إنشاء وتنظيم الأجهزة المركزية والمحلية مع ضمان التنسيق والاحترام الكامل للصلاحيات وعهدت بالأشراف عليها إلى قيادات وطنية كفأة ونزيهة، ولقد استفادت لإنجاح ذلك من نجاعة الأجهزة الإدارية للتخطيط التي وفقت في تنظيمها وتنسيق ودعم الاتصال بينها[1]. وعليه فإن نجاح عمل قيادة الثورة والحكومة المؤقتة في شتى نواحي التنظيم، الإداري منه والعسكري، والمركزي منه والمحلي، إنجر عنه بالضرورة زعزعة دعائم الإدارة الفرنسية في الجزائر وأدى إلى انتصار الثورة التحريرية.

4-2- الإدارة المحلية في الجزائر بعد الاستقلال :

شهد التنظيم الإداري عقب حصول الجزائر على استقلالها الوطني في سنة 1962 أزمة خانقة على غرار أغلب المؤسسات الأخرى، ويعود السبب في ذلك كما أشرنا إليه سابقا إلى إفراغ هذا القطاع من محتواه البشري، بفعل مغادرة الفرنسيين ونزوح الإطارات إلى بلدهم الأم من جهة، وانعدام الإطارات الجزائرية القادرة على ضمان استمرارية المرفق العمومي، سواء في البلديات أو على مستوى الولايات (التي كانت تسمى العمالات) من جهة أخرى. وللحيلولة دون حدوث فراغ إداري وخيم العواقب، فقد عملت السلطة الجزائرية آنذاك إلى اتخاذ القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 المشار إليه سابقا، والذي تضمن من خلاله تمديد سريان التشريع المعمول به آنذاك ما لم يمس بالسيادة الوطنية إلى حين إجراء إصلاح شامل للإدارة المحلية .

وقد مرت الإدارة المحلية الجزائرية منذ الاستقلال بتطورات متعددة، تميزت بمدى علاقتها بالوضعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وللإحاطة بمختلف أوجه التطور الذي ميز الإدارة المحلية في الجزائر منذ الاستقلال، سيتم التطرق تباعا إلى الجانب المتعلق بالتأسيس القانوني لنظام الإدارة المحلية ثم إلى مظاهره التطبيقية والمؤسساتية .

- <u>التأسيس القانوني</u>: يجب على التنظيم الإداري أولا أن يستجيب للأهداف التي تمكنه من تحمل كافة الانشغالات التي أكدت عليها مختلف النصوص الرسمية للدولة الجزائرية المستقلة. وتتلخص اختيارات الجزائر في مجال التنظيم الإداري في مصطلح "اللامركزية"، حيث أكد ميثاق الجزائر على أن "الاختيار الاشتراكي وسير التسيير الذاتي المنسجم وضرورة إعطاء سلطات حقيقية للمجاعات المحلية، يقتضي إصلاحا إداريا جذريا، يكون الهدف منه جعل البلدية أساسا للتنظيم السياسي الاقتصادي والاجتماعي للبلاد.[2]".

فالأمر إذا كان هو الحال عليه في الكثير من الدول الفتية، يتعلق بالقيام بإصلاحات محلية من شأنها أن تسمح للحكومة بتقريب عملها من المواطن وتعزيز مشاركة هذا الأخير في التشييد الوطني. وفي هذا الصدد، فقد تقرر في إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1973) إصلاح أو إعادة النظر في الحدود الإقليمية للجماعات المحلية اللامركزية وذلك بصفة خاصة على أسس إقتصادية، ولكن هذا الاهتمام ليس جديدا، بل ظهر من قبل

[1] خميس السيد إسماعيل، مرجع سابق، ص، 150.

[2] J. Leca, Administration Local et pouvoir politique en Algérie, Annuaire de l'Afrique du NORD, CNRS, Paris, 1971, P, 204.

في ميثاق البلدية لسنة 1967، وبعده في ميثاق الولاية لسنة 1969 [1].

ولقد نص ميثاق البلدية على أن الدولة قد عمدت في سنة 1963 إلى ضرورة إعادة التقسيم الإقليمي الذي خفف بصورة محسوسة من أعباء تسيير البلديات وأقامت لهذه الأخيرة أساسا ماليا وبشريا أكثر نفعا[2]، وبالتالي إجراء إصلاح ومراجعة معمقة لكل النظام الإقليمي للبلاد. كما نص ميثاق الولاية لسنة 1969 على أن التنظيم الجديد للولاية وهو مرحلة هامة في وضع المنشآت اللامركزية يمثل نقطة إنطلاق لجميع الأعمال المباشرة من أجل إعادة التهيئة الإجمالية للحدود الترابية لجماعاتنا المحلية، وإن تهيئة هذا الحدود الترابية الجديدة التي يجب أن تؤدي إلى إحداث جماعات أخرى وبالخصوص إلى إحداث ولايات أخرى، يكون أساسها اعتبار جميع العناصر الاجتماعية والاقتصادية بمثابة موضوع دراسات خاصة لمواجهة إعداد الخريطة الجديدة للولايات والبلديات[3]، ولهذا الغرض فلقد نص المشرع في هذا النص على إنشاء لجنة مؤقتة من جميع ممثلي الهيآت المعنية، وبموازات ذلك، حدد لها رزنامة لإنجاز مهامها على مرحلتين: المرحلة الأولى ينصب عملها فيها على المستوى البلدي، ويشمل الأعمال الرامية إلى تجسيم آفاق تهيئة حدود الولايات التي كان يتعين تحديدها في مرحلة أولى قبل 1971، أما المرحلة الثانية فتمتد إلى سنة 1973، ويهدف عمل اللجنة خلالها إلى إعداد وإنشاء خريطة ترابية للولايات[4].

وعليه وتطبيقا لما سبق ذكره، فقد أجريت تعديلات في عدد البلديات على التوالي في سنتي 1963 و1971، حيث وفي سنة 1963، ورثت الجزائر بنيات إدارية لم تكن قادرة على التأقلم مع المضمون الجديد لما بعد الثورة التحريرية، مما استدعى تخفيض عدد البلديات من 1535 إلى 676 بلدية، أما في سنة 1971، فقد تم إجراء تصحيح طفيف لعدد البلديات، حيث استحدثت خمسة عشرة (15) بلدية، مما رفع عددها الإجمالي إلى 691 بلدية. وبالمقابل، وعقب التدعيم الحاصل في مجال الإصلاح الإداري الذي مس المجال المحاسبي، المالي، القوانين الجديدة للعمال،... الخ، تعين للمشرع أنه من الملائم تتويج ذلك بإعادة النظر في عدد بنيات جميع ولايات الوطن، لذلك تم رفع عدد الولايات من 16 إلى 31 ولاية، في حين انتقل عدد الدوائر من 91 إلى 160 دائرة.

كما نص دستور الجزائر الصادر بموجب الأمر رقم 76-97 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، على أن المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية، وأن البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية القاعدية، كما جعل من اتخاذ أي تنظيم إقليمي وتقسيم إداري للبلاد من اختصاص القانون[5]. ويكون بذلك قد توافق مع ما نص عليه المشرع في الميثاق الصادر في 05 جويلية 1976 الذي بين في بابه الثاني، النقطة الخامسة من المحور الثاني، على طبيعة النظام الإداري الذي انتهجته الجزائر، حيث

[1] A.K. Hartani, les moyens Administratifs de l'aménagement du territoire en Algérie, mémoire de D.E.S en droit, Alger, 1973, P, 43.

[2] الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية.

[3] الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية .

[4] - المادة 171 من قانون الولاية لسنة 1969 السالف الذكر.

- الأمر 72-34 المؤرخ في 10 فيفري 1972 المتضمن إنشاء لجنة مؤقتة، الجريدة الرسمية عدد13 لسنة 1972، ص، 162.

[5] المادة 36 من دستور 1976 الصادر بموجب الأمر 76-97 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976.

نص على أن الدولة الجزائرية قد اتخذت من اللامركزية أساسا لتطويرها وتنظيمها، ووسيلة تزيل العراقيل الإدارية وتسعى لجعل غاية أعمال الأجهزة التنفيذية القادمة، تحقيق الفعالية وتقريب الإدارة من المواطن وتمكين الجماهير الشعبية من حل مشاكلها بنفسها. غير أن المشرع ربط هذه الأهداف بضرورة إجراء إصلاح إداري يأخذ بعين الاعتبار واقع المجتمع ومتطلبات التنمية ومقتضيات العصر، ويكون ذلك باعتماد أساليب إدارية حديثة وتخطيط محكم. كما يفصل المشرع هنا في مفهوم سياسة اللامركزية، حيث جعلها ترتكز على توزيع متزن للصلاحيات والمهام حسب تقييم منطقي للمسؤولية في إطار وحدة الدولة، حيث يعهد للسلطة المركزية بمهام التصور والتخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة وتنشيط الأجهزة القاعدية، والفصل في القضايا ذات الأهمية الوطنية[1]، وعليه فمضمون اللامركزية حسب المشرع هنا، يستهدف منح الجماعات المحلية كل الوسائل والمسؤولية التي تؤهلها للقيام بنفسها بمهام تنمية المنطقة التابعة لها، مما يجعلها محركا قويا لعملية التنمية في البلاد، وهو ما جعله يقرن بينها وبين مضمون الديمقراطية، حيث جعل لزاما توسيعه ودعمه على الدوام.

وفي سنة 1984 صدر القانون رقم 84-09 الذي يستهدف تحديد الإطار الإقليمي الجديد للولايات والبلديات طبقا لمبادئ اللامركزية ولا تمركز كل ولاية وكل بلدية، ثم ملاءمة القاعدة الإقليمية مع أهداف تنمية البلاد وترقية السكان الذين يعيشون فيها، وينجم الإطار الإقليمي المشار إليه هنا عن :

- إنشاء ولايات جديدة منبثقة عن دمج جزئين أو عدة أجزاء من ولايات أو عن تقسيم ولاية واحدة؛
- إعادة تهيئة الحدود الإقليمية الحالية لبعض الولايات؛
- إنشاء بلديات جديدة منبثقة عن تقسيم بلدية موجودة ودمج جزئين أو عدة أجزاء من البلديات.

وعليه، ووفقا لهذا الأجزاء أصبح التنظيم الإقليمي الجديد للبلاد يتكون من ثمانية وأربعين (48) ولاية وألف وخمسمائة وأربعين (1540) بلدية[2].

أما الميثاق الوطني الصادر في 1986، فلم يبتعد عن مضمون الميثاق الوطني الصادر في 1976، خاصة فيما يتعلق بتصوره أو نظرته للتنظيم الإداري المحلي.

ويعتبر صدور دستور1989 في 23 فيفري 1989 نقلة نوعية في نظام الإدارة المحلية بالجزائر، حيث أقر في المادة 40 منه مبدأ التعددية الحزبية وحق إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي، مما عجل بإصدار قانونين جديدين للبلدية والولاية بدءا من سنة 1990.

- **على المستوى التطبيقي والمؤسساتي**: لقد اضطرت الدولة عقب الاستقلال إلى الحلول محل البلديات والولايات قصد إمداد الجماعات المحلية بالتجهيزات الإجتماعية الأساسية وتحقيق المرافق المحلية الضرورية، بهدف تحسين المستوى المعيشي للسكان وتأمين الحاجات الحيوية لهم، علاوة على إصلاح وضع البلديات التي كانت مثقلة الكاهل بالديون المتراكمة منذ مغادرة الأوربيين لها، ومن جانب آخر، كان لزاما

[1] المرسوم رقم 76-57 المؤرخ في 05 جويلية 1976 المتضمن إصدار الميثاق الوطني، الطباعة الشعبية للجيش، الجزائري، 1976، ص، 59.
[2] قانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فبراير 1984 يتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.

على الدولة في مجال الإصلاح الإقليمي للبلاد أن تعمد إلى إعادة تقسيم الولايات والبلديات، ممـــا مكـــن مـــن تخفيف محسوس لأعباء تسيير هذه الوحدات الإقليمية[1].

وعلى الرغم من أن هذه التدابير التي أملتها الاعتبارات العملية والحرص على حسن التسيير الإداري والمالي والتي لم تترتب عنها إلا آثارا محدودة، إلا أنها كانت ضرورية بما كان للتمهيد وتهيئة التنظيم الكلي والشامل لأجهزة الإدارة المحلية اتجاه آفاق تحولات عميقة وجذرية والذي كان يهدف إلى قطع الصلة بآثـــار النظـــام الاستعماري الذي كان قائما بالجماعات المحلية الجزائرية[2].

ونظرا للطابع الخاص لنموذج اللامركزية الإدارية الذي كان يتعين اعتماده في الجزائر قصد إنجـــاز تطبيـــق النظام الاشتراكي الكفيل ببعث وترقية المساهمة المباشرة الايجابية والدائمة للجماعات المحلية، بمـــا يكـــرس مبدأ الديمقراطية الاشتراكية في جوانبها السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، ومبـــدأ مركزيـــة التخطـــيط ولا مركزية التنفيذ، فإنه بات لزاما على الدولة أن تعنى بإصدار النصوص القانونية الكفيلة بإرساء وتعزيـــز دور الجماعات المحلية لتمكينها من خدمة المجتمع في كنف المساواة والاضطلاع بدورها الكبير في بنـــاء الدولـــة الجزائرية وتجسيد اختياراتها العقائدية والسياسية والاقتصادية. ومن أجل ذلك، بادرت السلطات العليا آنـــذاك كما بينا ذلك سابقا، إلى إصدار قانوني البلدية والولاية مقترنان بالميثاق الذي يحكم كلا منهما، وكان ذلك على التوالي بموجب الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 بالنسبة للبلدية، والأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 ماي 1969 بشأن الولاية المشار إليهما سابقا، ويعتبر هذين التشريعين العمود الفقري لتنظـــيم الإدارة المحلية في الجزائر.

غير أنه وبعد صدور دستور 1989، تم إجراء تغييرات على القوانين التي تحكـــم الجماعـــات المحليـــة فـــي الجزائر نتيجة للإصلاحات السياسية والاقتصادية والتغيرات الكبيرة في الأوضاع الداخلية والخارجية. وعليه، فإن كلا من البلدية والولاية يشكلان الجماعات المحلية في الجزائر.

- ***مفهوم البلدية:*** إن تنظيم وسير البلدية في ظل الإصلاح الوارد بموجب الأمر 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية المشار إليه سابقا، جعل منها الخلية الأساسية اللامركزية الإقليمية في البلاد. ولتجسيد هذا المبدأ، فقد خولت صلاحيات واسعة للبلدية تم تعزيزها بمجموعة من المراسيم، تمثلت في المراسيم 81-371 إلى 387 المؤرخة في 26 ديسمبر 1981، وكذلك المرسوم 82-190 المؤرخ في 29-05-1982ن وقد استهدفت هذه المراسيم تحديد أفضل لمفهوم البلدية[3].

كما تميزت مرحلة 1990 بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة أرساها دستور 1989 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد وإقرار مبدأ التعددية الحزبية وهجر النظام الاشتراكي، ولهذا سنتناول دراسة البلدية طبقا لمقتضيات قانون 90.

ولقد عرف المشرع البلدية بموجب القانون رقم 90-08 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية

[1] جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، مرجع سابق، ص، 49.

[2] خميس السيد إسماعيل، مرجع سابق، ص، 216.

[3] F. Goual, l'évolution istorique de l'institution communale, In "revue des collectivités locales, ANEP, Alger, Mars 1997, P, 31.

في كونها "الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"[1]، كما عرفها قانون البلدية لسنة 1967 المشار إليه سابقا بأنها الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية، ولا شك أن التعريف الثاني يعكس الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية. ولقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للبلدية باعتبارها قاعدة للامركزية، وهذا ما ورد في المادة 09 من دستور 1963، والمادة 36 من دستور 1976، والمادة 15 من دستور 1989، والمادة 15 من دستور 1996، كما أن للبلدية وجودا قانونيا تضمنه أيضا القانون المدني في نص المادة 49 منه[2].وعليه فإن للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة، حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية؛
- البلدية مجموعة لا مركزية، أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية؛
- البلدية مقاطعة إدارية للدولة، مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.

- ***هيئتا البلدية:*** حسب قانون البلدية 90-08 يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها مجلس شعبي بلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي[3].

أولا: المجلس الشعبي البلدي: يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة مجلس منتخب وجهاز مداولة هو المجلس الشعبي البلدي، ويتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر، وذلك لمدة خمس سنوات[4].

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن قانون البلدية لسنة 1990 لم يعط أولوية لأي فئة من فئات المجتمع عن غيرها، وهذا خلافا للمرحلة السابقة حيث كانت الأولوية معترف بها رسميا لفئة العمال والفلاحين والمثقفين الثوريين.

وتوزع المقاعد بعد انتهاء العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة. كما يجري المجلس الشعبي أشغاله باللغة العربية وتحرر محاضره أيضا بنفس اللغة، ويتخذ القرار أثناء المداولة بأغلبية الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس، وتسجل مداولات المجلس في سجل خاص يؤشر عليه رئيس المحكمة المختصة ويوقعه جميع المنتجين الحاضرين[5].

وبغرض تمكين المجالس الشعبية البلدية من أداء مهامها، أجاز قانون البلدية للمجلس إنشاء لجان للمجلس دائمة وأخرى مؤقتة: فتشمل اللجان الدائمة لجنة الاقتصاد والمالية، لجنة التهيئة العمرانية والتعمير، لجنة

---

[1] المادة 1 من القانون 90-08 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية، الجريدة الرسمية رقم 15 لسنة 1990.

[2] د.عمار بوضياف، مرجع سابق، ص، 135.

[3] المادة 13 من القانون 90-08 المشار إليه سابقا.

[4] يختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية وفقا لما يلي:

- 7 أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة ؛
- 9 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة؛
- 11 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد السكان بين 20001 و50000 نسمة؛
- 15 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و 100000 نسمة؛
- 23 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100001 و 200000 نسمة؛
- 33 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000 نسمة.

المصدر: د.عمار بوضياف، مرجع سابق، ص، 138.

[5] المواد من 41 إلى 45 من القانون 90-08 المتعلق بقانون البلدية المشار إليه سابقا.

الشؤون الاجتماعية والثقافية، أما اللجان المؤقتة فتتولى القيام بمهمة يحددها المجلس وفقا للقانون[1]، كأن تباشر مثلا مهمة التحقيق في أمر معين يخص البلدية أو تجاوزات على مستوى مصلحة تابعة للبلدية وغيرها. كما يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من الشؤون المحلية الخاصة بالبلدية نذكر أهمها فيما يلي:

- في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز: يكلف مثلا المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية، ورسم النسيج العمراني للبلدية، المحافظة على البيئة...الخ[2].

- في المجال الاجتماعي: من خلال التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن، إضافة إلى صيانة المؤسسات التربوية وتسهيل عملية النقل المدرسي...الخ[3].

- في المجال المالي: يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية ويسهر على التسيير المالي للبلدية[4].

- في المجال الاقتصادي: يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين، وترقية الجانب السياحي، كما أجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية[5].

وعليه فإننا نلاحظ أن المجلس الشعبي البلدي يقوم بمهام كثيرة ومتنوعة وذات صلة وثيقة بالجمهور، وهذا ما كفله قانون البلدية لسنة 1990.

ثانيا: رئيس المجلس الشعبي البلدي: يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي، ويتم التنصيب في مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع، ويعين الرئيس للمدة الانتخابية للمجلس الشعبي البلدي[6]. وقد عهد قانون البلدية لرئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بصلاحيات متنوعة، منها ما يعود إليه باعتباره ممثلا للدولة، ومنها ما يعود إليه باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي، ومنها ما يعود إليه باعتباره ممثلا للبلدية، وهذا ما نبينه فيما يلي:

- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للدولة: لقد وردت صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت هذا العنوان في كثير من النصوص منها قانون الحالة المدنية، وقانون الإجراءات الجزائية، وقانون الانتخابات وقوانين أخرى منها ما يلي:

- يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط للحالة المدنية، ومن ثم فإليه يعود أمر إضفاء الطابع الرسمي على سائر عقود الحالة المدنية، ويجوز له أن يفرض هذا الاختصاص إلى نوابه أو إلى أحد الإداريين ويبلغ النائب العام والوالي بذلك[7]؛

---

1 المادة 24 من القانون السابق.
2 المواد من 90 إلى 96، والمادتين 107 و 108، من القانون السابق.
3 المواد من 100 إلى 106 من القانون السابق.
4 المواد من 152 إلى 159 من القانون السابق.
5 المادتين 109 و 110، والمادتين 136 و 137 من القانون السابق.
6 المادة 48 من نفس القانون السابق.
7 المادة 1 من الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فبراير 1970 المتضمن الحالة المدنية.

- طبقا للقواعد قانون الإجراءات الجزائية، يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بضابط الشرطة القضائية[1]؛

- يباشر رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره ممثلا للدولة عملية التصديق على الوثائق، ويجوز نقل الاختصاص لأحد نوابه أو للمصالح الإدارية[2]؛

- يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي نشر القوانين والتنظيمات واتخاذ كل إجراء يهدف إلى تنفيذها في حدود إقليم البلدية؛

- يعهد لرئيس المجلس اتخاذ كل الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على النظام العام بما يتضمنه هذا المصطلح من عناصر أساسية يأتي على رأسها الأمن العام والسكينة العامة والصحة العامة...الخ.

- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس: يتولى رئيس المجلس تحت هذا العنوان التحضير لجلسات المجلس الشعبي البلدي، فهو من يستدعي الأعضاء ويبلغهم بجدول الأعمال، ويتخذ كل الإجراءات التي من شأنها تسهيل عملية تنفيذ مداولات المجلس. كما يقدم بين كل دورة وأخرى تقريرا يضمنه تنفيذ مداولات المجلس. وحتى يتمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي من القيام بمهمة التنفيذ في أجال محددة ومعقولة، أجاز له المشرع الاستعانة بهيئة تنفيذية تتولى الإشراف والمتابعة بخصوص مداولات المجلس، وتضم هذه الهيئة إلى جانب الرئيس نوابه[3].

- باعتباره ممثلا للبلدية: يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت هذا العنوان إبرام العقود باسم البلدية، وقبول الهدايا والوصايا وإبرام المناقصات والمزايدات ورفع الدعاوي، كما يتولى المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة المملوكة للبلدية وتوظيف عمالها والسهر على صيانة محفوظاتها[4].

ويكفي أن نشير أن إنهاء مهام المجلس الشعبي البلدي يكون إثر انتهاء المدة النيابية، أو الاستقالة، أو سحب الثقة منه من طرف ثلثي أعضاء المجلس.

وعليه، فتعتبر البلدية باعتبارها جماعة محلية وقاعدة للامركزية في الجزائر، وسيلة الدولة في إشباع الحاجات المحلية وتقريب الإدارة من المواطن.

5- نظام الولاية في نظام الإدارة المحلية بالجزائر:

تعتبر الولاية بمثابة جماعة محلية إقليمية تتوسط الدولة والبلدية، وهي ليست فقط جماعة لا مركزية، وإنما تعد أيضا جماعة إدارية لعدم التركيز تمكن الدولة من إعطاء امتداد لنشاطها بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين.

---

[1] المادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية.

[2] المادة 78 من القانون 90-08 المشار إليه سابقا.

[3] يتراوح عددهم من 2 إلى 6 حسب تعداد أعضاء المجلس كما يلي:

- نائبان (2) في البلديات التي تتكون من 7 إلى 9 أعضاء؛
- ثلاثة (3) نواب في البلديات التي تتكون من 11 إلى 13 عضوا؛
- أربعة (4) نواب في البلديات التي تتكون من 23 منتخبا؛
- ستة (6) نواب غفي البلديات التي تتكون من 33 منتخبا.

المصدر: د. عمار بوضياف، مرجع سابق، ص، 150.

[4] المواد من 58 إلى 66 من القانون 90-08 المشار إليه سابقا.

5-1-1- مفهــوم الولايـــة: تعرف الولاية بأنها جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة[1].

وحسب القانون رقم 90-09 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون الولاية، فإنها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة[2]. وهي بالتالي كما بينها ميثاق الولاية لسنة 1969، بكونها جماعة لا مركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرقة للدولة، تقوم بدورها على الوجه الكامل وتعبر على مطامع سكانها، ولها هيئات خاصة، أي مجلس شعبي وهيئة تنفيذية[3].

ويجدر التنبيه أن للولاية أساسا دستوريا على غرار البلدية، فمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر للولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية (المادة 9 من دستور 1963، والمــادة 36 مــن دســتور 1976، والمادة 15 من دستور 1989، والمادة 15 أيضا من دستور 1996)، كما أن لها أيضــا أساســا فــي القانون المدني تضمنته المادة 49 منه[4].

وتمتاز الولاية باعتبارها مجموعة إدارية لا مركزية محلية بمجموعة من الخصائص منها[5]:

- إن الولاية هي وحدة ومجموعة إدارية لا مركزية إقليمية وجغرافيــة، منحــت الاســتقلالية والشخصــية المعنوية، كما منحت أيضا قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي بالأساس وليس على أساس فني أو موضوعي؛

- تعد الولاية همزة وصل بين الحاجات والمصالح والمقتضيات المحلية المتميزة واحتياجات المصلحة العامة في الدولة، وهي وسيلة فعالة في تحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين وظائف واختصاصات البلديات، وبين أعمال السلطات المركزية في الدولة، وبالتالي فإن الولاية هي وسيلة الانســجام والتوفيــق والتــوازن بــين المصلحة المحلية الإقليمية والمصلحة العامة في الدولة.

وتنشأ الولاية طبقا للقانون الحالي أو القديم بموجب قانون بالنظر لأهميتهــا، ولكــن تحديــد اســمها ومركزها الإداري (عاصمتها الإدارية) وكذا تعديل الحدود الإدارية لها يتم بموجب مرسوم فقط [6]. وإن عملية عملية إنشاء وحدات ولاية من الولايات، أو نظام الولاية ككل في الدولة الجزائرية، يتضــمن عــدة عناصــر أساسية منها: الغرض من إنشاء هذه الولاية، ووسائل الإنشاء المختلفة الفنية منها والمادية اللازمــة لإنشــاء الولاية. وتمر عملية إنشاء الولاية بشكل جزئي أو إنشاء نظام الولاية ككل بثلاث مراحل أساسية هي[7]:

- مرحلة التقرير: وهي مرحلة انعقاد الإرادة والنية للسلطات العامة المختصة على إحــداث وإنشــاء الولاية، وذلك بعد إجراء الدراسات والمناقشات والمداولات اللازمة لإتخاذ قرارا إنشاء الولاية؛

---

[1] المادة 1 من الأمر رقم 69-38 المتضمن قانون الولاية لسنة 1969 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 1 من القانون رقم 90-09 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون الولاية، الجريدة الرسمية رقم 15 لسنة 1990.
[3] قصير مزياني فريدة، مبادئ القانون الإداري الجزائري، مطبعة عمار قرفي، باتنة، 2001، ص، 178.
[4] د.عمار بوضياف، مرجع سابق ، ص، 111.
[5] د. عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري، 2000، مرجع سابق، ص، 251-252.
[6] المادة 36 من القانون 90-09 المتعلق بقانون الولاية المشار إليه سابقا.
[7] د.عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول: النظام الإداري، 2000، مرجع سابق، ص، 253-254.

- مرحلة التحضير: وهي تنحصر في إعداد الوسائل القانونية والفنية والبشرية والمادية والإدارية اللازمة والضرورية لمرحلة تنفيذ قرار (قانون) إنشاء الولاية؛

- مرحلة التنفيذ: والمقصود بهذه المرحلة هو الدخول فعلا في حيز التطبيق وتحويل مرحلة التقرير إلى عمل وواقع مطبق، ونظرا لأن عملية التنفيذ تمتاز بصفة الاستمرارية، فهي تحتاج إلى الاهتمام بوسائل التنفيذ وبالرقابة والمتابعة المستمرة حتى يتم تحقيق أهداف الولاية.

5-2- هيآت الولاية: حسب نص قانون الولاية لسنة 1990، فإن للولاية هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي[1]، ولم يشر هذا القانون لا إلى المجلس التنفيذي للولاية ولا إلى الدائرة، إلا أن هذه الوضعية لم تدم طويلا، لأنه بعد صدور بعض النصوص القانونية بعد سنة 1990، أعيد تكريس هذه الهيآت من جديد، وهيآت إدارية أخرى كأجهزة إدارية مساعدة للوالي. وعموما سوف نتناول هيآت الولاية كمجلس شعبي ولائي ووالي، على أن نشير ضمنيا إلى التعديلات الأخيرة في هذا الجانب.

5-2-1- المجلس الشعبي الولائي: إن المجلس الشعبي الولائي هو جهاز مداولة على مستوى الولاية، ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه.

ويتشكل المجلس من مجموعة من المنتخبين تم اختيارهم وتزكيتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من مترشحي الأحزاب أو المترشحين الأحرار، وعليه فإن المجلس يتشكل فقط من فئة المنتخبين، يتم اختيارهم عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري لمدة 5 سنوات[2]، وهذه المدة ليست بالقصيرة التي تؤدي إلى عدم استقرار المؤسسات المحلية ولا بالطويلة التي تؤدي إلى حرمان الكثير من المشاركة في التسيير، بل تضمن تناوبا محليا على السلطة وتكفل تأهيلا مناسبا للمنتخبين[3]، حيث توزع المقاعد المطلوب شغلها بين قوائم الترشيحات بالتناسب حسب عدد الأصوات المعبر عنها التي تحصلت عليها كل قائمة.

وينتخب المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه رئيسا له وذلك باعتماد أسلوب الاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة، وإذا لم يحصل أي مترشح على الأغلبية المطلقة في الدور الأول، تجري انتخابات في دورة ثانية يكتفي فيها بالأغلبية النسبية، وفي حالة تساوي الأصوات تسند رئاسة المجلس لأكبر الأعضاء سنا وتكون الرئاسة لكامل الفترة الانتخابية[4]. وبعد انتخابه يتولى رئيس المجلس الشعبي الولائي اختيار مساعدا له أو أكثر من بين المنتخبين ويقدمهم للمجلس الشعبي للموافقة عليهم، وفي حالة حصول مانع للمساعد أو

---

[1] المادة 08 من القانون 90-09 المشار إليه سابقا.

[2] المادة 75 من الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 6 مارس 1997 المتعلق بقانون الانتخابات، الجريدة الرسمية رقم 49 لسنة 1997.

[3] يقدر عدد مقاعد المجلس الشعبي الولائي تبعا لعدد سكان الولاية حسب قانون الانتخابات بالشكل التالي:
- 35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250000 نسمة؛
- 39 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 250001 و 650000؛
- 43 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 650001 و 950000؛
- 47 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 950001 و 1150000؛
- 51 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 1150001 و 1250000؛
- 55 عضوا في الولايات التي يفوق عدد سكانها عن 1250000.

المصدر: المادة 99 من الأمر السابق.

[4] المادة 25 من القانون 90-09 المشار إليه سابقا.

المساعدين يعين المجلس من يتولى مهام الرئاسة[1]. ويختص رئيس المجلس الشعبي الولائي بصلاحيات كثيرة بينها قانون الولاية لسنة 1990، نذكر منها[2]: يتولى إرسال الإستدعاءات للأعضاء مرفقة بجـدول الأعمـال ويشعر الوالي بذلك، يتولى إدارة المناقشات، يقترح مكتب المجلس ويقدمه للمجلس لانتخابه، يطلـع أعضـاء المجلس بالوضعية العامة للولاية.

ويعقد المجلس الشعبي الولائي أربع دورات عادية في السنة، كما يمكنه أن يعقد دورات استثنائية وذلك بطلب من رئيس المجلس أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي. ومنهجية عمل المجلس تفرض عـرض الملـف أو الموضوع أولا على لجنة لتتولى هي دراسته ثم تعد تقريرها وتعرضه على المجلس ليتولى بـدوره مناقشـته والمصادقة عليه، وعمل هذه اللجان هو عمل تحضيري وليس عمل تقريـري أي لا تملـك سـلطة إصـدار القرار، وحسب قانون الولاية لسنة 1990، فأن هناك لجان مجلس دائمة وهي: لجنة الاقتصاد والمالية، لجنـة التهيئة العمرانية والتجهيز، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية. كما أجاز المشرع أيضا تشكيل لجـان أخـرى مؤقتة لدراسة المسائل التي تخص الولاية وتسيرها وتنميتها[3].

ويصادق المجلس الولائي على الملفات المعروضة عليه بأغلبية الأعضاء وفي حالة تساوي الأصوات يـرجح صوت الرئيس، وتدون المداولات في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من قبل المحكمة المختصة ويوقع مـن قبل أعضاء المجلس. ويتداول المجلس الشعبي الولائي بشأن المهام والاختصاصات التي تحـددها القـوانين والتنظيمات، وعموما حول كل قضية تهم الولاية ترفع إليه بإقتراح يقدمه ثلث أعضائه أو رئيسه أو الـوالي[4]، وعموما فإن قانون الولاية لسنة 1990 رسم الخطوط الأساسية لصلاحيات المجلس الشعبي الولائي في ميادين مختلفة منها في المجال الاقتصادي والفلاحي والمالي، في الميدان الاجتماعي، في المجال الثقافي والسـياحي، وفي مجال التهيئة العمرانية والتجهيز والهياكل الأساسية...الخ [5]

5-2-2- الـــوالـي: طبقا للمادة 78 من الدستور، يعين الوالي بمرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناءا على تقرير من وزير الداخلية، ويعتبر الوالي مندوب الحكومة والمثل المباشر والوحيـد لكـل وزير، كما يعتبر جهازا لعدم التركيز الإداري، وحاليا لا يوجد قانون خاص بالولاة، ولكن يعتبر الوالي مـن الموظفين السامين في الدولة [6].

ويعد الوالي الرئيس الإداري في الولاية، فله صلاحيات متعددة ومتنوعة، ولا يعد قانون الولاية فقط مصـدرا لها، بل إلى جانب ذلك هناك قانون البلدية وقوانين أخرى كثيرة (كقانون الأملاك الوطنية وقانون الانتخابـات وقانون الحالة المدنية وقانون الإجراءات الجزائية وقانون الضرائب...الخ). ويتمتع الوالي بوضعية قانونيـة مركبة ومميزة، فهو إلى جانب أنه ممثل للسلطة المركزيـة بمختلف الوزراء على مستوى إقليم الولاية، نراه

---

[1] المادتين 26 و 27 من القانون السابق.
[2] المواد 14، 28، 29، 34 من القانون السابق.
[3] المادتين 22، 57 من القانون السابق.
[4] المادة 55 من القانون السابق.
[5] المواد من 60 إلى 82 والمادة 135 من القانون السابق.
[6] د.عمار بوضياف، مرجع سابق، ص، 129.

يمثل هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي، وأيضا يعتبر الوالي الرئيس الإداري للولاية، وهذا كما يلي:

- **صلاحيات الوالي باعتباره ممثلا للدولة**: يعتبر الوالي ممثل للدولة ومندوبا للحكومة على مستوى إقليم الولاية[1]، لذا يعهد إليه تنفذ تعليمات مختلف الوزراء على مستوى إقليمه، كما يتولى التنسيق بين مختلف المصالح داخل تراب الولاية. ولقد استثنى المشرع بعض القطاعات فلم يخضعها لرقابة الوالي وهي[2]: العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية، وعاء الضرائب وتحصيلها، الرقابة المالية، الجمارك، مفتشية العمل، مفتشية الوظيفة العمومية، المصالح التي يتجاوز نشاطها حدود الولاية. والعبرة في استثناء هذه القطاعات واضحة، كونها تخضع من حيث الأصل لتعليمات السلطة المركزية وتحكمها قواعد واحدة على المستوى الوطني وهيكلة واحدة. كما يلاحظ أيضا أن المشرع اتبع أسلوب الإطلاق والشمولية باستعماله عبارة "المصالح التي يتجاوز نشاطها حدود الولاية"، ويدخل تحت هذا العنوان المؤسسات الاقتصادية العامة والجامعات والقضاء،...الخ.

وباعتباره ممثلا للدولة على مستوى إقليم الولاية، فقد عهد إليه المشرع المحافظة على النظام العام وإلزامه باتخاذ كل الإجراءات التي يراها مناسبة لتحقيق هذا الهدف حيث توضع تحت تصرفه مصالح الأمن، وبغرض الوصول إلى ذات المقصد أجاز قانون البلدية للوالي أن يمارس سلطة الحلول محل رئيس المجلس الشعبي البلدي ويتخذ عوضا عنه كل إجراء يراه مناسبا للمحافظة على النظام العام على مستوى تراب البلدية، وهذا إذا لم يبادر رئيس المجلس الشعبي البلدي لاتخاذ الإجراءات اللازمة بعد إعذاره[3]. كما يكون الوالي مسؤولا عن حماية حقوق وحريات المواطنين، والحماية المدنية، ويباشر الرقابة الإدارية على الهيآت المحلية والمؤسسات العامة في الولاية[4].

- **صلاحيات الوالي باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي**: يتولى الوالي تحت عنوان هذه الصفة تنفيذ القرارات الناتجة عن مداولات المجلس الشعبي الولائي، وهذا ما نص عليه قانون الولاية، ويلزم قانونا بتقديم تقرير في كل دورة يتضمن تنفيذ مداولة المجلس الشعبي السابقة. كما يطلع الوالي رئيس المجلس الشعبي الولائي سنويا على نشاط مصالح الدولة على مستوى الولاية، ويزود كذلك المجلس بكافة الوثائق والمعلومات لحسن سير أعماله ودوراته، ويسهر الوالي على إشهار مداولات المجلس ويوجه التعليمات لمختلف المصالح بغرض تنفيذ ما تداول حوله المجلس[5].

- **صلاحيات الوالي باعتباره ممثلا للولاية**: يمثل الوالي الولاية في مختلف التظاهرات الرسمية وجميع الأعمال الإدارية والمدنية، ويتولى إدارة أملاك الولاية تحت رقابة المجلس الشعبي الولائي، ويمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواءا كانت مدعية أو مدعى عليها[6]. ومن الناحية المالية يعد الوالي الآمر بالصرف على

---

[1] المادة 92 من القانون 90-09 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 93 من نفس القانون السابق.
[3] - المواد 81، 82، 83 من القانون 90-08 المتعلق بقانون البلدية المشار إليه سابقا.
- المواد من 95 إلى 99 من القانون 90-09 المشار إليه سابقا.
[4] المادتين 100 و101 من القانون 90-09، والمواد من 41 إلى 45 من القانون 90-08، السالفي الذكر.
[5] المواد 83، 84، 85، 103، 106، من القانون 90-09 المشار إليه سابقا.
[6] المواد من 86 إلى 89 من القانون السابق.

على مستوى الولاية، ويتولى إبرام العقود باسمها، ويسهر على حسن تسيير مصـــالح الولايـــة ومؤسســـاتها العمومية ويتولى مراقبتها.

ويبقى أن نؤكد على أن المادة 8 من قانون الولاية لسنة 1990 المشار إليها سابقا تشير إلى أن الوالي كجهـــاز وحيد يمثل الهيئة التنفيذية دون ذكر المجلس التنفيذي الولائي ولا رئيس الدائرة، ومن النصوص القانونية التي صدرت بعد 1990 ولم تتطرق إطلاقا إلى المجلس التنفيذي الـــولائي، المرســـوم التنفيـــذي رقـــم 90-285 المتضمن تحديد قواعد تنظيم وتسيير أجهزة الإدارة العامة وكذا المرسوم التنفيذي رقـــم 91-485 المتضـــمن كيفيات ممارسة الوالي لصلاحيات التنسيق والرقابة للمصالح والمؤسسات العمومية الموجودة فـــي الولايـــة[1].

وبعد فراغ دام أربعة سنوات صدر المرسوم التنفيذي رقم 94-215 الذي يحدد هياكل وهيآت الإدارة العامـــة للولاية [2]، وبموجبه أعيد للوجود المجلس التنفيذي الولائي ولكن تحت تسمية مجلس الولاية. وعليه وبصـــدور بعض النصوص القانونية الأخرى بعد 1990، أعيد تكريس المجلس التنفيذي الولائي والدائرة وهيآت إداريـــة أخرى كأجهزة إداريـــة مساعدة للوالـــي.

5-3- وضع الدائرة: تقسيم الولاية في الجزائر إلى وحدتين هما الدائرة والبلدية رغـــم أن القـــانون يتناول فقط نظام البلدية، فإنـــه لا يمكـــن تجاهـــل الـــدائرة التـــي تعنـــي فـــي القـــانون الفرنســـي كلمـــة "Arrendissement". وتعد الدائرة مقاطعة إدارية للدولة تشكل جزءا من الولاية، والدائرة في النظام الإداري الجزائري ليست جماعة محلية، وإنما هي تقسيم إداري وجغرافي لا يتمتع بالشخصية المعنوية، وبذلك تبقـــى مرتبطة في مواردها المالية والبشرية مباشرة بالولاية.

وكما بينا في ما سبق أن المادة 8 من القانون 90-09 المتعلق بقانون الولاية السالف الذكر لم يشر إلى الدائرة كتقسيم إداري داخل الولاية، وإذا كانت النصوص التنظيمية التي صدرت بعد قانون الولاية لسنة 1990 مثـــل المرسوم التنفيذي رقم 90-285 وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 91-485 السالفي الذكر، لم تنص على المجلس التنفيذي الولائي، فإنه وبالعكس فيما يخص رئيس الدائرة، فإن وظيفته وردت في المرسوم التنفيذي رقم 90-30 المؤرخ في 25-07-1990 المتعلق بالمناصب والوظائف العليا للإدارة .

وقد أشار المرسوم 94-215 المشار إليه سابقا إلى الدائرة والتي لا تختلف عما كان عليه ســـابقا مـــن حيـــث نظامها القانوني باعتبارها مقاطعة إدارية وليست بجماعة محلية ولا تتمتع بالشخصية المعنوية، أو من حيـــث صلاحيات رئيس الدائرة، أو من حيث تنظيمها. فالدائرة هي مقاطعة إدارية للدولة تشكل جزءا أو فرعا إداريا تابعا ومساعدا للولاية وتشتمل على عدة بلديات، يرأسها رئيس للدائرة يعين بموجب مرسوم ويعمـــل تحـــت السلطة الرئاسية للوالي، ويساعده في تمثيل الدولة وتطبيق توجيهات الحكومة والسهر علـــى تنفيـــذ القـــوانين

---

[1] - المرسوم التنفيدي رقم 90-285 المؤرخ في 29-09-1991 المتضمن تحديد تنظيم وتسيير أجهزة الإدارة العامة، الجريدة الرسمية رقم 66 لسنة 1990.

- المرسوم التنفيذي رقم 91-485 المؤرخ في 15-12-1991 المتعلق بكيفيات ممارسة الوالي لصلاحيات التنسيق والرقابة للمصالح والمؤسسات العمومية الموجودة في الولاية، الجريدة الرسمية رقم 42 لسنة 1991.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23-07-1994 الذي يحدد هياكل وهيآت الإدارة العامة للولاية، الجريدة الرسمية رقم 48 لسنة 1994.

والقرارات على مستوى الدائرة والسير الحسن لمصالح الدولة الموجودة على مستوى البلديات في نطاق الحدود الإدارية للدائرة. وهدف وجود نظام الدائرة في النظام الجزائري هو تطبيق مبدأ تقريب الإدارة وخدمات الدولة من المواطن في كل بلديات الولاية المنتشرة والمتناثرة على طول وعرض الحدود الإدارية للولاية والبعيدة عن عاصمة ومركز الولاية[1].

وعليه، تعد الجماعات المحلية ممثلة في البلدية والولاية تعبيرا أسمى لمبادئ اللامركزية في الجزائر، تهدف إلى مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم على مستوى الأقاليم، وهذا تجسيدا لمبادئ الديمقراطية التي تكفل حق مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم ومصالحهم.

المبحث الثاني: عرض تشكيلة الموارد البشرية العاملة بالولاية

بعد تعرضنا في المبحث السابق إلى مفاهيم الإدارة المحلية وأسسها وتطبيقاتها في الجزائر، سنتطرق في هذا المبحث إلى تشكيلة الموارد البشرية العاملة على مستوى الولاية بالجزائر باعتبارها جماعة محلية طبعا، مع التذكير أن توزيع وعدد ونوع هذه الموارد البشرية يختلف من ولاية لأخرى تبعا لعدة عوامل منها: الموقع، الحجم، المساحة،...الخ. وسوف نقسم تشكيلة الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به إلى: وظائف ومناصب عليا، أسلاك مشتركة، والعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.

1- الوظائف والمناصب العليا: تشمل الوظائف والمناصب العليا على مستوى الولاية على الإطارات فقط، وتعد هذه التشكيلة الأساس الذي يخص بأغلب مراكز اتخاذ القرار.

1-1- الوظائف العليا: تعد الوظائف العليا وظائفا سامية على مستوى الدولة، ولا يعين أحد في وظيفة عليا في الدولة إذا لم تتوفر فيه شروط الكفاءة والنزاهة، حيث يجب أن تتوفر فيه على الخصوص[2]:

- أن يستوفي الشروط العامة للإلتحاق بوظيفة عمومية على النحو الذي يحدده التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل؛
- أن يثبت تكوينا عاليا أو مستوى من التأهيل مساويا لذلك؛
- أن يكون قد مارس العمل مدة خمس (5) سنوات على الأقل في المؤسسات أو الإدارات العمومية أو في المؤسسات والهيآت العمومية.

ويبقى على التنظيم حق تحديد الشروط النوعية عند الحاجة للإلتحاق ببعض الوظائف العليا، على أن يتم التعيين طبعا وفقا للأشكال والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

ويمارس العامل الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة، في إطار تأسيسي قانوني وتنظيمي تحت السلطة التي عين لديها، وفي حدود الاختصاصات المحددة له، وظيفة من وظائف الإدارة أو التنسيق أو الرقابة أو التنشيط أو التخطيط أو التمثيل والدراسات، وذلك على مستويات عالية في الدولة، وبهذه الصفة، يضطلع على

---

[1] د. عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول النظام الإداري، 2000، مرجع سابق، ص، 275.

[2] المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 25 يوليو 1990 يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم، الجريدة الرسمية رقم 31 المؤرخة في 28 يوليو 1990.

الخصوص في ميدان اختصاصه بما يلي[1]:

- مساعدة السلطة العليا في تصور القرارات الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية وإعدادها وتحضيرها والإشارة عليها بذلك، ثم السهر على تطبيق هذه القرارات في مستوى الهيكل أو الجهاز الذي يشرف عليهما عند الاقتضاء؛

- السهر على احترام القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل وتنفيذها، وكذا التوجيهات والتعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي ينتمي إليها؛

- تقديم أي اقتراح في إطار اختصاصاته لجعل المقاييس والنصوص المعمول بها ملائمة للأهداف المحددة في برنامج الحكومة؛

- تنشيط عمل الهياكل أو الجهاز اللذين تحتمل أن يوضع على رأسهما، قصد تجسيد أهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبهذه الصفة يكون مسؤولا عن حسن سير هذه الهياكل والأجهزة التي يتولى دوريا تقويم أعمالها ونتائجها؛

- المساهمة بعمله في تحسين سير المصالح العمومية ونوعية خدماتها، كما يعتبر همزة الوصل بين الهياكل الإدارية والاقتصادية والتقنية والسلطة العليا التي يترجم توجيهاتها إلى تدابير تطبيقية، ويستلهم في عمله باستمرار الدستور والقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل؛

- يجب على العامل الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة أن يبرهن لدى ممارسة مهامه عن تمتعه بضمير مهني فعال، ويجب أن يكون حريصا على المصالح العليا للأمة وأن يدعمها ويرعاها قصد المحافظة عليها. كما يجب أن يتفرغ للمهمة المسندة إليه وأن يضطلع بالواجبات الملقاة على عاتقه بمنتهى المسؤولية في إطار الاحترام الصارم للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل، وبهذه الصفة، يجب أن يحلى لدى ممارسة مهامه بالحياد والموضوعية، لا سيما إزاء مستعملي المصلحة العمومية.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-227 المؤرخ في 25 يوليو 1990، تم تحديد قائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والمؤسسات العمومية، وقد تم تحديد قائمة الوظائف العليا بعنوان الإدارة المحلية استنادا لهذا المرسوم كما يلي[2]: الوالي، رئيس قسم أو مسؤول المصالح الخارجية للدولة على مستوى الولاية الذين تم تعيينهم بمرسوم، الكاتب العام بالولاية، مفتش عام بالولاية، رئيس دائرة، رئيس ديوان الوالي.

كما حدد المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 يوليو 1990، الأحكام الخاصة التي تطبق على الوظائف العليا في الإدارة المحلية، زيادة طبعا على أحكام التنظيم المعمول به المطبقة على الوظائف العليا في الدولة، وقد اعتبر هذا المرسوم أن كلا من وظيفة الوالي والكاتب العام للولاية ورئيس الدائرة فقط هي وظائف عليا في الإدارة المحلية[3]، خلافا للمرسوم 90-227 السالف الذكر، وسنبين بعض الأحكام الخاصة

[1] المواد 1، 2، 3، من المرسوم السابق.

[2] المادة 1 من المرسوم 90-227 المؤرخ في 25 يوليو 1990 يحدد قائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارات و المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 31 لسنة 1990 المشار إليها سابقا.

[3] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 يوليو 1990 يحدد أحكام القانون الأساسي الخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، الجريدة الرسمية رقم 31 لسنة 1990 سالفة الذكر.

التي تطبق على الوظائف العليا في الإدارة المحلية فيما يلي:

- الــوالــي:

يعين الوالي مباشرة بمرسوم رئاسي[1]، يتخذ في الغالب في مجلس الوزراء بناءا علـى اقتـراح مـن وزيـر الداخلية، هذا الأخير (وزير الداخلية) يعتبر مسيرا للحياة المهنية للأعوان الذين يمارسون وظائفا عليـا فـي الإدارة المحلية بشكل عام، ويعين الولاة عادة من بين[2]: الكتاب العاملين للولايات، رؤساء الدوائر.

غير أنه يمكن أن يعين 5 % من عدد سلك الولاة خارج أصحاب الوظائف المشار إليهما سابقا. والوالي هـو ممثل الدولة ومنذوب الحكومة في الولاية، ويسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمـات ويتـولى تنفيـذ قـرارات المجلس الشعبي الولائي، كما ينشط ويراقب عمل المصالح التابعة للدولة في إطار المواد 93 و105 و106 من القانون 90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بقانون الولاية المشار إليـه سـابقا[3]. ويتمتـع الـوالي بوضعية قانونية مركبة ومتميزة، حيث له صلاحيات متعددة مختلفة باعتباره ممثلا للدولة، وباعتبـاره هيئـة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي، وباعتباره ممثلا للولاية، كما بينا ذلك في المبحث السابق.

- الكاتب العام للولاية:

يعين الكاتب العام للولاية بموجب مرسوم رئاسي بناءا على اقتراح من رئيس الحكومة[4]، ويعين عادة الكتـاب العامون للولايات من بين[5]:

- رؤساء الدوائر؛
- مسؤولي المصالح المركزية ومسؤولي مديرية مصالح الدولة في الولاية؛
- الكتاب العامين للبلديات التي يزيد عدد سكانها على 100000 نسمة.

ويساعد الكاتب العام الوالي في القيام بمهامه، ويتولى تحت سلطة الوالي على الخصوص القيام بما يلي[6]:

يسهر على حسن سير جميع المصالح، ينشط وينسق عمل المصالح ويتابع باستمرار الأعمال المبـادر بهـا، يبادر بالتعاون مع مختلف المصالح المعنية بمخططات الاستثمار الولائية ويتابع تنفيذها، يتابع تنفيذ مـداولات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة، يلخص التقرير السنوي عن سير المصالح التابعـة للدولـة فـي الولاية وأعمالها، يتخذ جميع التدابير مع المصالح المعنية، بغية ترقية التكوين وتحسين مستوى المسـتخدمين، يكون رصيدا من الوثائق والمحفوظات على مستوى الولاية ويسيره، يحدد مخططات تنظـيم الإسـعاف فـي الولاية وتدخلها وينسق تنفيذها، يرأس اللجان ذات الطابع الإداري والتقني التي تحدثها القوانين والتنظيمـات، يخلف الوالي في حالة غيابه أو حصول مانع له، ويمارس بهذه الصفة كل صلاحياته، يخول الكاتـب العـام للولاية، قصد القيام بمهامه، توقيع كل العقود والمقررات والقرارات.

---

[1] المادتين 1، 5 من المرسوم الرئاسي رقم 99-240 المؤرخ في 27 أكتوبر 1999، يتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة، الجريدة الرسمية رقم 76 لسنة 1999.

[2] المادة 13 من المرسوم التنفيذي 90-230 المؤرخ في 25 يوليو 1990 المشار إليه سابقا.

[3] المادة 4 مكن المرسوم التنفيذي السابق.

[4] المادتين 3-5 من المرسوم الرئاسي رقم 99- 240 المؤرخ في 27 أكتوبر 1999 المشار إليه سابقا.

[5] المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 يوليو 1990 المشار إليه سابقا.

[6] المادة 5 من المرسوم السابق.

- رئيس الدائرة:

يعين رئيس الدائرة بموجب مرسوم رئاسي بناءا على اقتراح من رئيس الحكومة[1]، ويعين عادة رؤساء الدوائر من بين مسؤولي المصالح المركزية والمناصب العليا الأخرى في الإدارة المحلية[2].

ويساعد رئيس الدائرة الوالي في مهمة تمثيله الدولة، وبهذه الصفة ينشط وينسق عمل بلديتين أو عدة بلديات، وفي هذا الإطار، يتولى تحت سلطة الوالي خصوصا ما يلي[3]: يسهر على تطبيق القوانين والتنظيمات وعلى حسن سير المصالح الإدارية والتقنية التي يتكفل بها، يسهل تنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي في البلديات المعنية، يعلم الوالي بالوضع العام في البلديات التي ينسق أعمالها، يسهر على حسن سير العمليات الانتخابية، يسلم طبقا للتنظيم المعمول به، السندات والرخص التي تتعلق بتنقل الأشخاص وتدخل في اختصاصه، يسهر تحت رقابة الوالي، على حفظ النظام العام والأمن العمومي؛ ويمكن لرئيس الدائرة أن يتلقى من الوالي زيادة على ذلك، تفويضا من أجل القيام بأعمال أخرى أو بالمهام التي يراها مفيدة، كما يمكن أن يكلف الوالي رئيس الدائرة بقرار ليستخلف رئيس دائرة أو رؤساء دوائر تغيبوا أو وقع لهم مانع مؤقتا.

- المفتش العام بالولاية:

يعين المفتش العام بالولاية بموجب مرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري، وتنهى مهامه بالطريقة نفسها، ويصنف ويحدد مرتبه اعتمادا على الوظيفة العليا للمدير في الولاية[4].

ونؤكد على أن تصنيف العمال الذين يشغلون وظائفا عليا في الدولة لتحديد أجورهم يختلف عن التصنيف المبين في الملحق رقم 3. ويتم تصنيف الوظائف العليا في الدولة في سبعة أصناف (أ – ب – ج - د - هـ - و - ز) وباللغة الأجنبية (A-B-C-D-E-F-G)، وتشمل الأصناف (أ،ب،ج،د،هـ،و) على قسمين، ويشتمل الصنف "ز" على قسم واحد، ويحتوي كل قسم على رقم استدلالي أساسي يضاف إليه، إن اقتضى الأمر، تعويض الخبرة المهنية، وتحدد الأقدمية اللازمة للإستفادة من الزيادة في الرقم الاستدلالي بسنتين (2)[5].

1-2- المناصب العليا : عملا بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-72 المؤرخ في 30 مارس 1994، تحدد قائمة المناصب العليا في الدائرة العامة بالولاية كما يلي[6]: رئيس مصلحة، رئيس مكتب، الكاتب العام في الدائرة، الملحق بالديوان. وعملا أيضا بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-473 المؤرخ في 27 ديسمبر 1994 المشار إليه سابقا الذي اعتبر أن منصب المفتش في المفتشية العامة بالولاية منصبا عاليا أيضا.

---

1 المادتين 3، 5 من المرسوم الرئاسي رقم 99-240 المؤرخ في 27 أكتوبر 1999 السالف الذكر.

2 المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 يوليو 1990 السالف الذكر.

3 المادتين 7، 8 من المرسوم السابق.

4 المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 94-473 المؤرخ في 27 ديسمبر 1994 يحدد طريقة التعيين في الوظائف والمناصب العليا بالمفتشية العامة في الولاية ومرتباتها، الجريدة الرسمية رقم 2 الصادرة في 15 جانفي 1995.

5 - المرسوم الرئاسي رقم 02-322 المؤرخ في 16 أكتوبر 2002، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 90-228 المؤرخ في 25 يوليو 1990 الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذي يمارسون وظائفا عليا في الدولة.
- أنظر الملحق رقم 06 الذي يحدد تصنيف الوظائف العليا في الدولة.

6 المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 94-72 المؤرخ في 30 مارس 1994، يحدد قائمة المناصب العليا في هياكل الإدارة العامة بالولاية وشروط الالتحاق بها وتصنيفها، الجريدة الرسمية رقم 18 المؤرخة في 06 أفريل 1994.

- رئيس مصلحة: يعين رؤساء المصالح بقرار من الوالي المختص إقليميا من بين[1]:

- الحالــة (1): المتصرفين الرئيسيين المثبتين والموظفين الحائزين رتبة معادلة الــذين يثبتــون أقدميــة قدرها ثلاث (3) سنوات بهذه الصفة أو أقدمية عامة قدرها خمس (5) سنوات؛

- الحالــة (2): المتصرفين والموظفين الحائزين رتبة معادلة ويثبتون أقدمية قدرها خمس (5) سنوات بهذه الصفة؛

- الحالــة (3): المساعدين الإداريين الرئيسيين المثبتين والموظفين الحائزين رتبة معادلة الــذين يثبتــون أقدمية قدرها خمس (5) سنوات بهذه الصفة.

- رئيس مكتب: يعين رؤساء المكاتب أيضا بقرار من الوالي المختص إقليميا من بين[2]:

- الحــالة (1): المتصرفين والموظفين الحــائزين رتبة معادلــة الذين يثبتون أقدمية قــدرها خمــس (5) سنوات بهذه الصفة؛

- الحالــة (2): المساعدين الإداريين الرئيسيين والموظفين الحائزين رتبة معادلة الــذين يثبتــون أقدميــة قدرها خمس (5) سنوات بهذه الصفة.

- الكاتب العام في الدائرة: يعين الكتاب العامون في الدائرة أيضا بقرار من الوالي المختص إقليميا من بين[3]:

- الحــالة (1): المتصرفين الرئيسيين المثبتين والموظفين الحائزين رتبة معادلة الــذين يثبتــون أقدميــة قدرها ثلاث (3) سنوات بهذه الصفة أو أقدمية عامة قدرها خمس (5) سنوات؛

- الحالــة (2): المتصرفين والموظفين الحائزين رتبة معادلة الذين يثبتون أقدمية قدرها ثلاث (3) سنوات بهذه الصفة، أو أقدمية عامة قدرها خمس (5) سنوات.

- الملحق بالديوان: يعين الملحقون بالديوان بقرار من الوالي المختص إقليميا من بين[4]:

- الحالــة (1): المتصرفين الرئيسيين المثبتين والموظفين الحائزين رتبة معادلة الــذين يثبتــون أقدميــة قدرها ثلاث (3) سنوات بهذه الصفة، أو أقدمية عامة قدرها خمس (5) سنوات؛

- الحالــة (2): المتصرفين والموظفين الحائزين رتبة معادلة الذين يثبتون أقدميــة قــدرها خمــس (5) سنوات بهذه الصفة؛

- الحالــة (3): المساعدين الإداريين الرئيسيين المثبتين والموظفين الحائزين رتبة معادلة الــذين يثبتــون أقدمية قدرها خمس (5) سنوات بهذه الصفة.

- مفتــش بالولايــة: يعد منصب مفتش في المفتشية العامة بالولاية منصبا عاليا، ويتم التعيين بقــرار مــن الوالي بناءا على اقتراح من المفتش العام في الولاية من بين[5]:

- الحالــة (1): المتصرفين الرئيسيين الذين لهم (5) سنوات أقدميــة عامة، منها ثلاث (3) سنوات على

[1] المادتين 3 و 9 من المرسوم السابق.
[2] المادتين 4 و 9 من المرسوم السابق .
[3] المادتين 5 و 9 من المرسوم نفس السابق .
[4] المادتين 6، 9 من المرسوم السابق.
[5] المواد 3، 4، 6 من المرسوم التنفيذي رقم 94-473 المؤرخ في 27 ديسمبر 1994 المشار إليه سابقا.

الأقل في الجماعات المحليــة، وكذلك الموظفين المرسمين الذين لديهم رتبة مماثلة وتتـــوفر فـــيهم شـــروط الأقدمية نفسها؛

- الحالة (2): المتصرفين الإداريين الذين لهم خمس (5) سنوات أقدمية بهــذه الصـــفة منهـــا ثـــلاث (3) سنوات على الأقل في الجماعات المحلية، وكذلك الموظفين المرسمين الذين لهم رتبة مماثلـــة وتتـــوفر فـــيهم شروط الأقدمية نفسها.

ويستفيد الموظفون المعينون في المناصب العليا المذكورة أعلاه، زيـــادة علـــى المرتـــب الرئيســـي، العلاوات والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية المنصوص عليها فـــي التنظـــيم المعمـــول بـــه. وتصـــنف المناصب العليا السالفة الذكر كما يلي:

جدول رقم 3: *تصنيف المناصب العليا بالولاية.*

المناصب العليا	الترتيب		
	الصنف	القسم	الرقم الاستدلالي
- رئيس مصلحة معين حسب الحالة (1) - رئيس مصلحة معين حسب الحالة (2) - رئيس مصلحة معين حسب الحالة (3)	19 18 16	05 05 03	714 645 502
- رئيس مكتب معين حسب الحالة (1) - رئيس مكتب معين حسب الحالة (2)	17 16	05 01	581 482
الكاتب العام في الدائرة المعين حسب الحالة (1) الكاتب العام في الدائرة المعين حسب الحالة (2)	19 18	05 05	714 645
- ملحق بالديوان معين حسب الحالة (1) - ملحق بالديوان معين حسب الحالة (2) - ملحق بالديون معين حسب الحالة (3)	19 18 16	05 05 03	714 645 502
- مفتش معين حسب الحالة (1) - مفتش معين حسب الحالة (2)	19 18	05 05	714 645

المصدر: - المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 94-72 المؤرخ في 30 مارس 1994 المشار إليه سابقا؛
- المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 94-473 المؤرخ في 27 ديسمبر 1994 المشار إليه سابقا.

2- الأسلاك المشتركة: تعد أسلاكا مشتركة بين المؤسسات والإدارات العمومية بشكل عام الأســـلاك التي تنتمي إلى الشعب التالية[1]: الإدارة العامة، الإحصائيات والتحليل الاقتصادي، الأعلام الآلـــي، المخـــابر والصيانة، الوثائق والمحفوظات.

وسيتم التركيز على مجموعة الأسلاك والرتب المتواجدة على مستوى الولاية علـــى الخصـــوص بمقتضـــى المرسوم 89-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا. مع الإشارة إلى أن هذا المرسوم عـــدل لعدة مرات و في فترات متقاربة سنة 1990 و1991 و 1999.

[1] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة المشار إليه سابقا.

2-1- شعبة الإدارة العامة: تحتوي شعبة الإدارة العامة على الأسلاك الآتية[1]:

المتصرفين، المساعدين الإداريين، كتاب المديرية، المعاونين الإداريين، الأعوان الإداريين، أعوان المكتب، الكتاب، المترجمين والتراجمة، المحاسبين الإداريين.

وكل سلك يضم مجموعة من الرتب، وسنبين ذلك فيما يلي (مع استبعاد سلك المترجمين والتراجمة لعدم توفره على مستوى الجماعات المحلية بشكل عام).

- سلك المتصرفين: يضم سلك المتصرفين ثلاث (3) رتب هي: متصرف، متصرف رئيسي، متصرف مستشار. وتتمثل مهمة العمال المنتمين إلى سلك المتصرفين في مساعدة السلطة العليا وتقديم المشورة لها في تصور القرارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وإعدادها وتحضيرها، كما يمكن أن يكلفوا بإدارة ملفات عرضية، عامة كانت أم نوعية:

§ **متصرف**: يوظف المتصرفون وفقا لما يلي[2]:

- على أساس الشهادة من بين التلاميذ خريجي المدرسة الوطنية للإدارة؛

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الحائزين شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين والمحاسبين الإداريين الرئيسيين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختبار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين والمحاسبين الإداريين الرئيسيين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- كما يمكن أن يوظف بصفة متصرف على أساس الشهادة المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في العلوم القانونية والاقتصادية أو الاجتماعية أو شهادة معادلة لها.

ويكلف المتصرفون تحت السلطة السلمية بدراسة الشؤون العامة المتعلقة بتطبيق القوانين والتنظيمات الخاصة بالقطاع الذي يعملون فيه، ويساهمون في إعداد التعليمات اللازمة لتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية ويسهرون على تنفيذها، ويشاركون فضلا عن ذلك في تحضير مشاريع القوانين والتنظيمات[3].

§ **متصرف رئيسي**: يوظف المتصرفون الرئيسيون عن طريق ما يلي[4]:

- عن طريق الامتحان المهني من بين المتصرفين والموظفين المنتمين إلى أسلاك من المستوى نفسه الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على أساس قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها من بين المتصرفين والموظفين من

---

1 المادة 15 من المرسوم التنفيذي السابق.

2 المادة 23 من المرسوم التنفيذي السابق.

3 المادة 19 من المرسوم التنفيذي السابق.

4 - المادة 25 من المرسوم التنفيذي السابق المعدلة.

- المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 89-224 السابق.

المستوى نفسه، الذين يثبتون بهذه الصفة عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية منها خمس سنوات في منصب عال أو ثلاث سنوات في وظيفة عليا؛

- كما يمكن أن يوظف بصفة متصرفين رئيسيين على أساس الشهادة المترشحون الحائزون شهادة دكتـــوراه دولة.

ويكلف المتصرفون الرئيسيون تحت السلطة السلمية بتحضير مشاريع النصوص التشريعية والتنظيميـــة فـــي مجال اختصاصهم وبإعـــداد التعليمات اللازمـــة لتطبيقها، ويشاركون في مجال أعمـــال كل واحد منهم في تصور أي مشروع دراسات تناسب احتياجات المؤسسة أو الإدارة التي تستخدمهم وفي إنجازه[1].

§ **متصرف مستشار**: يوظف المتصرفون المستشارون عن طريق التســـجيل فـــي قائمـــة التأهيل من بين[2]:

- المتصرفين الرئيسيين والموظفين ذوي رتبة معادلة، الذين لهم عشر (10) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة؛

- الموظفين والمتصرفين ذوي رتبة معادلة وإطارات الدولة الذين استوفوا عشرين سنة في الخدمة العموميـــة وشغلوا وظائفا عليا مدة إثني عشر (12) عاما بما في ذلك سنتان على الأقل في وظيفة عليا مرتبة على الأقل في الصنف "ب".

ويكلف المتصرفون المستشارون كل في ميدانه بتصور أية دراسة تتعلق بموضـــوع معـــين يتصـــل بقطاع نشاط واحد أو بعدة قطاعات، وبتنسيقها وتنشيطها عند الاقتضاء. كما يكلفون بإعداد أي تقرير له صلة بأحد اهتمامات الإدارة أو المؤسسة التي يستخدمهم، ويمكن أن يتولوا فضلا عن ذلك حسب الشروط المحـــددة في التنظيم بمهام استشارة ومساعدة وتعاون لدى حكومة أو مؤسسات أجنبية أو دولية.

- سلك المساعدين الإداريين: يضم هذا السلك رتبتين هما: المساعد الإداري، والمساعد الإداري الرئيسي.

§ **المساعدون الإداريون**: يوظف المساعدون الإداريون وفقا لما يلي[3]:

- على أساس الشهادة من بين المترشحين خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص؛

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الذين يثبتون سنتين على الأقل من التكـــوين العالي؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المعـــاونين الإداريـــين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين الإداريين الذين لهـــم (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني، حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين المعاونين الإداريـــين والعمـــال الـــذين

---

[1] المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.

[2] المادة 27 من المرسوم السابق.

[3] المادة 34 من المرسوم السابق.

يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف ضمن رتبتهم ويثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المساعدون الإداريون تحت السلطة السلمية بالإشراف على أي ملف أو دراسته، وتنفيذ كل إجراء يتعلق بتطبيق القوانين والتنظيمات، ويجسدون المبادئ الواردة في النصوص التشريعية والتنظيمية في تدابير نافدة، ويسهرون على احترام القواعد والإجراءات المعمول بها، وهم ملزمون فضلا عن ذلك بتنفيذ أي دور أو عمل أو مهمة تتعلق بذلك وضمن حدود صلاحيات المصالح التي يشتغلون لديها أو احتياجاتها[1].

§ **المساعدون الإداريون الرئيسيون**: يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيون[2]:

- عن طريق الإمتحان المهني من بين المساعدين الإداريين وكتاب المديرية الرئيسيين الذين لهم ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛
- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين والكتاب الرئيسيين للمديرية الذين لهم ثمان (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادة 34 و57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين المساعدين الإداريين والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف ضمن رتبهم ويبثون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله؛
- كما يمكن أن يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيون على أساس الشهادات وفي حدود 25% من المناصب المطلوب شلغها من بين المترشحين الحائزين على شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

ويكلف المساعدون الإداريون الرئيسيون تحت السلطة السلمية زيادة على المهام المسندة إلى المساعدين الإداريين، بتنسيق ودراسة الشؤون المتعلقة بتطبيق القوانين والتنظيمات والسهر على صياغتها وضمان تنفيذها، ويمكنهم كذلك أن يشاركوا في إعداد التعليمات اللازمة لتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية[3].

- سلك كتاب المديرية: يضم سلك كتاب المديرية رتبتين هما: كاتب مديرية، وكاتب مديرية رئيسي.

§ **كاتب مديريـــة**: يوظف كتاب المديرية وفقا لما يلي[4]:

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛
- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الذين يثبتون شهادة البكالوريا شعبة

---

[1] المادة 32 من المرسوم السابق.

[2] - المادة 35 من المرسوم السابق المعدلة.

- المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المشار إليه سابقا المعدلة للمادة 35 من المرسوم 89-224 السابق.

[3] المادة 33 من المرسوم التنفيذي 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.

[4] المادة 42 من المرسوم السابق.

السكرتارية أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين الكتاب المختزلين الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين الكتاب المختزلين الذين لهم عشر(10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المشار إليه سابقا، من بين الكتاب المختزلين والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف في رتبتهم الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف كتاب المديرية بضمان تنظيم أمانة إحدى المصالح وتسييرها، وبهذه الصفة، يجب عليهم أن يقوموا، حسب تعليمات الرئيس السلمي، بتحرير الرسائل الجارية وتنظيم مخطط الإجتماعات وتحضيره، ويسجلون وينسقون ويرسلون جميع المعلومات والزيارات والإتصالات الهاتفية. ويمكنهم زيادة على ذلك أن يقوموا برقن الوثائق التي تسند إليهم وبقيادة مجموعة راقنين وبتنفيذ أي دور أو عمل أو مهمة على العموم لها علاقة بذلك وفي حدود صلاحيات المصالح التي يشتغلون لديها أو إحتياجاتها[1].

§ **كاتب مديرية رئيسي**: يوظف كتاب المديرية الرئيسيون كما يلي[2]:

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة تقني تخصص سكرتارية أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الإمتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين كتاب المديرية الذين لهم ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الإختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين كتاب المديرية الذين لهم 8 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا من بين كتاب المديرية والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويتولى كتاب المديرية الرئيسيون زيادة على المهام المسندة إلى كتاب المديرية، التكفل في مصلحة هامة، ضمن الحدود التي ترسمها السلطة السلمية بالمراسلة الجارية، وبالاستغلال الأولي للبريد وتوزيعه، وهم مسئولون عن ترتيب الوثائق السرية وحفظها. ويمكن فضلا عن ذلك أن يكفلوا على العموم بأي دور أو

---

[1] المادة 40 من المرسوم السابق.

[2] - المادة 43 من المرسوم السابق المعدلة والمتممة.

- المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المشار إليه سابقا المعدلة للمادة 43 من المرسوم 89-224 السابق.

عمل أو مهمة لها علاقة بذلك وفي حدود صلاحيات المصالح التي يشتغلون بها أو احتياجاتها[1].

- سلك المعاونين الإداريين: يضم سلك المعاونين الإداريين رتبة وحيدة وهي رتبة معاون إداري. ويوظف المعاونون الإداريون وفقا لما يلي[2]:

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛
- عن طريق المسابقة على أساس الشهادة من بين المترشحين الحاصلين على شهادة البكالوريا؛
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان الإداريين الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛
- على سبيل الاختبار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان الإداريين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 من بين الأعوان الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المعاونون الإداريون بمعاونة المساعدين الإداريين في تنفيذ مهامهم ويشاركون بهذه الصفة في إنجاز التحرير المألوف وتأثير المستخدمين المنفذين، ويؤدون فضلا عن ذلك أي عمل أو مهمة لهما علاقة بذلك وفي حدود صلاحيات المصالح التي يشتغلون لديها أو احتياجاتها[3].

- سلك الأعوان الإداريين : يضم سلك الأعوان الإداريين رتبة وحيدة وهي رتبة الأعوان الإداريين، ويوظف الأعوان الإداريون وفقا لما يلي[4]:

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛
- عن طريق المسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون السنة الثالثة من التعليم الثانوي؛
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكتب الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛
- على سبيل الاختبار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكتب الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات النصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار أليه سابقا من بين أعوان المكتب والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هدا النمط من التوظيف في رتبتهم، ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

[1] المادة 41 من المرسوم التنفيذي 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 47 من نفس المرسوم السابق.
[3] المادة 46 من المرسوم السابق.
[4] المادة 50 من نفس المرسوم السابق.

ويكلف الأعوان الإداريون تحت السلطة السلمية بتنفيذ الأعمال المختصة بالتسيير والاستغلال في حدود صلاحيات الهيآت التي تستخدمهم واحتياجاتها[1].

- **سلك أعوان المكتب**: يضم هذا السلك رتبة وحيدة وهي رتبة عون مكتب، ويوظف أعوان المكتب[2]:

- عن طريق المسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون السنة التاسعة من التعليم الأساسي؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا من بين الموظفين والعمال الذين لم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم، ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف أعوان المكتب بالأعمال الإدارية العادية ويؤدون على الخصوص جميع العمليات المألوفة في مجال الكتابة ومسك الدفاتر أو الفهارس المختلفة[3].

- **سلك الكتاب** : يضم سلك الكتاب ثلاث رتب هي: رتبة عون راقن، كاتب راقن، وكاتب مختزل:

§ **عون راقن**: يوظف الأعوان الراقنون وفقا لما يلي[4]:

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛

- عن طريق اختبار مهني من بين المترشحين الحائزين شهادة في الرقن والذين يثبتون السنة التاسعة من التعليم الأساسي. ويكلف الأعوان الراقنون عادة بأعمال الرقن المألوفة.

§ **كاتب راقن**: يوظف الكتاب الراقنون وفقا لما يلي[5]:

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛

- عن طريق الاختبار المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان الراقنين الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان الراقنين الذين لهم ثمان سنوات (8) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم التنفيذي 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا من بين الأعوان الراقنين والعمال الذين لهم رتبة معادلة ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا مناسبا للمنصب المطلوب شغله.

ويؤدي الكتاب الراقنون، زيادة على المهام المسندة إلى الأعوان الراقنين، أعمال الرقن المعقدة التي

---

[1] المادة 49 من المرسوم السابق.

[2] المادة 52 من المرسوم السابق.

[3] المادة 51 من المرسوم السابق.

[4] المادة 59 من المرسوم السابق.

[5] - المادة 60 من المرسوم السابق المعدلة.

- المادة 16 من المرسوم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المشار إليه سابقا المعدلة للمادة 60 من المرسوم 89-224 المشار إليه سابقا.

تستلزم مظهرا خاصا أو استعمال تجهيزات معالجة النص، ويمكن أن يكلفوا فضلا عن ذلك بسكرتارية مصلحة وبهذه الصفة يتكلفون بتسجيل الاتصالات الهاتفية وتنظيم برنامج مواعيد المسؤول السلمي، وتسجيل البريد وترتيبه وتوزيعه حسب التعليمات[1].

§ **كاتب مختزل**: يوظف الكتاب المختزلون وفقا لما يلي[2]:

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين الكتاب الراقنين الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ويثبتون تأهيلا في الاختزال.

ويكلف الكتاب المختزلون عادة، زيادة على المهام المسندة إلى الكتاب الراقنين، بتدوين النصوص عن طريق الاختزال وتحريرها وصياغتها صياغة نهائية[3].

<u>**- سلك المحاسبين الإداريين**</u>: يضم سلك المحاسبين الإداريين ثلاث رتب هي: رتبة مساعد المحاسب الإداري، المحاسب الإداري، ورتبة المحاسب الإداري الرئيسي.

§ **مساعد المحاسب الإداري**: يوظف مساعدو المحاسبين الإداريين[4]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الذين يثبتون شهادة الكفاءة المهنية في التخصص أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكتب الذين لهم خمس (5) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكتب الذين لهم عشر (10) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا من بين أعوان المكتب والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم، ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا مناسبا للمنصب المطلوب شغله.

ويكلف مساعدوا المحاسبين الإداريين تحت السلطة السلمية بمسك الوثائق والكشوف المحاسبية والعمليات المألوفة التي تتعلق بالأجور وتسيير العتاد والمخزونات، إما يدويا أو ميكانيكيا[5].

§ **المحاسب الإداري**: يوظف المحاسبون الإداريون وفقا لما يلي[6]:

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛

---

[1] المادة 57 من المرسوم التنفيذي 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 61 من المرسوم السابق.
[3] المادة 58 من المرسوم السابق.
[4] المادة 79 من نفس المرسوم السابق.
[5] المادة 76 من المرسوم السابق.
[6] المادة 80 من نفس المرسوم السابق.

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة البكالوريا في التخصص أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين مساعدي المحاسبين الإداريين الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين مساعدي المحاسبين الإداريين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين مساعدي المحاسبين الإداريين والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المحاسبون الإداريون تحت السلطة السلمية، زيادة على المهام المسندة إلى مساعدي المحاسبين الإداريين، بتحضير مختلف عمليات الأمر بالصرف والميزانية وتسجيلها بعد الخصم وإعداد الجداول المالية وكشوف الحسابات السنوية أونصف السنوية[1].

§ **المحاسب الإداري الرئيسي**: يوظف المحاسبون الرئيسيون[2]:

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المحاسبين الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المحاسبين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين المحاسبين الإداريين والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المحاسبون الإداريون الرئيسيون تحت السلطة السلمية، زيادة على المهام المسندة إلى المحاسبين الإداريين، بمراقبة الفواتير والمذكرات وجميع الوثائق المحاسبية وفحصها، وبتنفيذ إدراج الأجور والتكاليف في الحسابات ويقومون بتجميع الوثائق المحاسبية المتعلقة بالخصم تمهيدا لمراقبة محتملة وبإعداد دوري للأوضاع المالية، وهو مسئولون عن ضبط كل وثيقة محاسبية[3].

أما وفيما يتعلق بتصنيف الأسلاك والرتب المندرجة تحت شعبة الإدارة العامة، فيمكن أن نبينها من

[1] المادة 77 من المرسوم السابق.
[2] المادة 81 من المرسوم السابق.
[3] المادة 78 من المرسوم السابق.

خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 4: *تصنيف أسلاك ورتب شعبة الإدارة العامة*

الأسلاك	الرتب	التصنيف		
		الصنف	القسم	الرقم الاستدلالي
المتصرفون	- متصرف - متصرف رئيسي - متصرف مستشار	15 17 20	1 1 1	434 534 730
المساعدون الإداريون	- مساعد إداري - مساعد إداري رئيسي	13 14	1 1	354 392
كتاب المديرية	- كاتب مديرية - كاتب مديرية رئيسي	11 13	4 3	312 373
المعاونون الإداريون	- معاون إداري	11	3	304
الأعوان الإداريون	- عون إداري	10	1	260
أعوان مكتب	- عون مكتب	8	1	213
الكتـــاب	- كاتب مختزل راقن - كاتب راقن - عون راقن	10 9 8	1 2 3	260 245 228
المحاسبـون	- مساعد محاسب - محاسب إداري - محاسب رئيسي	10 11 13	1 3 1	260 304 354

المصدر: المادة 28 من المرسوم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المعدلة للمادة 222 من المرسوم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.

2-2- شعبة الإحصائيات والتحليل الاقتصـــادي: تشتمل شعبة الإحصائيات والتحليل الاقتصادي على الأسلاك الآتية: المهندسين، التقنيين، المعاونين التقنيين، الأعوان التقنيين، ومحللي الاقتصاد. وسنتناول هـذه الأسلاك فيما يلي ما عدا سلك محللي الاقتصاد لعدم توفر الجماعات المحلية غالبا عليه (الولاية):

- سلك المهندسين الإحصائيين: يضم سلك المهندسين الإحصائيين أربع (4) رتـب هـي: رتبـة مهنـدس التطبيق، مهندس الدولة، مهندس رئيسي، ورئيس المهندسين.

§ **مهندس تطبيقي في الإحصاء** : يوظف المهندسون التطبيقيون في الإحصائيات[1]:

- عن طريق المسابقات على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة المهندس التطبيقي في الإحصائيات أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين السـامين فـي الإحصائيات الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيـار في حدود 10% من المنـاصب المطلـوب شغلها من بين التقنييـن الساميـن في

[1] المادة 100 من المرسوم السابق.

الإحصائيات الذين لهم عشر (10) سنوات من الأقدمية في الرتبة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

ويكلف عادة المهندسون التطبيقيون في الإحصائيات، تحت السلطة السلمية، بإنجاز الحسابات الإحصائية المرتبطة بالدراسات أو بتحليل المشاريع والبرامج، وإجراء جميع الدراسات والتحقيقات الإحصائية واستغلالها عند الاقتضاء[1].

§ **مهندس دولة في الإحصائيات**: يوظف مهندسو الدولة في الإحصائيات[2]:

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة مهندس دولة في الإحصائيات أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المهندسين التطبيقيين في الإحصائيات الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- يمكن أن يوظف على أساس الشهادات بصفة مهندس دولة في الإحصائيات المترشحون الحائزون على شهادة الماجستير في التخصص أو شهادة معادلة لها.

ويكلف عادة مهندسو الدولة في الإحصائيات بإعداد جميع الأعمال الإحصائية وتنفيذها، ويقومون بجميع الدراسات أو المهام التنسيقية المتعلقة بميداني الإحصاء والتخطيط، ويتولون مراقبة تقنية لعملية جمع الإعلام الإحصائي[3].

§ **مهندس رئيسي في الإحصائيات**: يوظف المهندسون الرئيسيون في الإحصائيات[4]:

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات تفتح لمهندسي الدولة الذين لهم (5) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة والحائزين شهادة الماجستير في التخصص أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات تفتح لمهندسي الدولة الذين لهم (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والحائزين شهادة في الدراسات العليا المتخصصة أو شهادة معادلة لها في التخصص؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين مهندسي دولة في الإحصائيات الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- كما يمكن أن يوظف على أساس الشهادة بصفة مهندس رئيسي، المترشحون الحاصلون على شهادة دكتوراه دولة في التخصص أو شهادة معادلة لها.

ويكلف المهندسون الرئيسيون في الإحصائيات، زيادة على المهام المسندة إلى مهندسي الدولة، بتحديد الثوابت الضرورية لإعداد الحصائل والمعايير التي تتخذ أساسا لتوازنات الاقتصاد العامة ووضع مفاهيم لجميع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالاقتصاد الوطني قصد استعمالها استعمالا محكما[5].

---

[1] المادة 96 من المرسوم السابق.

[2] المادة 101 من المرسوم السابق.

[3] المادة 97 من المرسوم السابق.

[4] - المادة 103 من المرسوم السابق.
- المادة 18 من المرسوم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المعدلة للمادة 103 من المرسوم 89- 224 سالفي الذكر.

[5] المادة 98 من المرسوم 89-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.

§ **رئيس مهندسين في الإحصائيات:**

يوظف رؤساء المهندسين في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين المهندسين الرئيسيين الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والذين يثبتون أعمالا دراسية في تخصصهم والمسجلين في قائمة التأهيل[1]. ويكلف رؤساء المهندسين تحت السلطة السلمية بإجراء الدراسات الاستكشافية وإعداد نماذج رياضية في إطار مشاريع مخططات التنمية وتنسيق جميع المهام المسندة إلى المهندسين ومراقبتها[2].

- سلك التقنيين في الإحصائيات: يضم هذا السلك رتبتين هما: رتبة التقنيين، والتقنيين السامين:

§ **التقنيون في الإحصائيات**: يوظف التقنيون في الإحصائيات وفقا لما يلي[3]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة تقني في الإحصائيات والتخطيط أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين في الإحصائيات الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين المعاونين التقنيين في الإحصائيات والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويتولى التقنيون في الإحصائيات عادة، تحت السلطة السلمية، القيام بجميع المهام المتعلقة بالدراسات الإحصائية والتخطيطية المسندة إليهم وتأطير المعاونين التقنيين والأعوان التقنيين[4].

§ **التقنيون السامون في الإحصائيات**: يوظف التقنيون السامون في الإحصائيات[5]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة تقني سامي في الإحصاء والتخطيط أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين في الإحصائيات الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين في الإحصائيات الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و57 من المرسوم

[1] المادة 105 من المرسوم السابق.
[2] المادة 99 من المرسوم السابق.
[3] المادة 112 من المرسوم السابق.
[4] المادة 110 من نفس المرسوم السابق.
[5] المادة 113 من المرسوم السابق.

رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين التقنيين في الإحصائيات والعمال الذين يشغلون منصبا معـــادلا ولم يستفيدوا من هـــذا النمط من التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويتولى عادة التقنيون السامون في الإحصائيات تحت السلطة السلمية، القيام بجميع المهـــام المتعلقـــة بالدراسات الإحصائية والتخطيطية ومساعدة المهندسين في مهمتهم التأطيرية[1].

- **<u>سلك المعاونين التقنيين في الإحصائيات</u>**: يضم سلك المعاونين التقنيين رتبة وحيدة وهي رتبـــة معـــاون تقني، ويوظف المعاونون التقنيون وفقا لما يلي[2]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو الحائزين شهادة أخرى تعادلها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيـــين فـــي الإحصائيات الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شـــغلها مـــن بـــين الأعـــوان التقنيـــين فـــي الإحصائيات الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و57 من المرســـوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين الأعوان التقنيـــين فـــي الإحصـــائيات والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمـــس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف عادة المعاونون التقنيون في الإحصائيات تحت السلطة السلمية بمساعدة التقنيـــين علـــى أداء مهامهم في جميع أعمال التحقيق والفرز وفحص الأشغال الإحصائية الأساسية[3].

- **<u>سلك الأعوان التقنيين في الإحصائيات</u>**: يضم هذا السلك رتبة وحيدة وهي رتبة عـــون تقنـــي، ويوظـــف الأعوان التقنيون في الإحصائيات وفقا لما يلي[4]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو الحائزين شهادة أخرى تعادلها؛

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الحائزين شهادة التعليم الأساسي.

ويكلف عادة الأعوان التقنيون في الإحصائيات تحت السلطة السلمية بجميع أعمال الحساب والترميز والتحقيق في الميدان وكذلك الفرز اليدوي[5].

ويمكن أن نبين تصنيف الأسلاك والرتب الخاصة بشعبة الإحصائيات والتحليل الاقتصادي فيما يلي.

---

1 المادة 111 من المرسوم السابق.
2 المادة 117 من نفس المرسوم السابق.
3 المادة 116 من المرسوم السابق.
4 المادة 120 من المرسوم السابق.
5 المادة 119 من المرسوم السابق.

جدول رقم 5: تصنيف أسلاك ورتب شعبة الإحصائيات والتحليل الاقتصادي

الأسلاك	الرتب	التصنيف		
		الصنف	القسم	الرقم الاستدلالي
المهندسون	- مهندس تطبيقي - مهندس دولة - مهندس رئيسي - رئيس المهندسين	15 16 17 18	1 1 1 4	434 482 534 632
التقنيون	- تقني - تقني سامي	13 14	1 1	354 392
المعاونون التقنيون	- معاون تقني	11	3	304
الأعوان التقنيون	- عون تقني	10	1	260

<u>المصـــدر</u>: المادة 28 من المرسوم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المعدلة للمادة 222 من المرسوم 89-224 المشار إليه سابقا.

2-3- شعبة الإعلام الآلي: تشتمل شعبة الإعلام الآلي على أربعة أسلاك هـــي:ســـلك المهندســـين، التقنيين، المعاونين التقنيين، والأعوان التقنيين.

<u>- سلك المهندسين في الإعلام الآلي</u>: يضم سلك المهندسين في الإعلام الآلي أربعـــة رتـــب هـــي: مهنـــدس تطبيقي، مهندس دولة، مهندس رئيسي، رئيس المهندسين:

§ **مهندس تطبيقي**: يوظف المهندسون التطبيقيون في الأعلام الآلي[1]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين على شهادة مهندس تطبيقـــي فـــي الإعلام الآلي أو شهادة أخرى تعادلها؛
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين الســـامين فـــي الإعلام الآلي الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛
- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين السامين فـــي الإعـــلام الآلي الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.

ويكلف عادة المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي، تحت السلطة السلمية، بإعداد الطـــرق التقنيـــة لمعالجة الإعلام وضبطها، وإعداد ملف تحاليل التطبيقات المعالجة علـــى مجموعـــات إلكترونيـــة وضـــبطه باستمرار، ووضع التعليمات اللازمة للبرمجة[2].

§ **مهندس دولة**: يوظف مهندسو الدولة في الإعلام الآلي[3]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين على شهادة مهنـــدس الدولـــة فـــي الإعلام الآلي أو شهادة أخرى تعادلها؛
- عن طريق امتحان مهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها للمهندسين التطبيقيين في الإعلام

[1] المادة 137 من المرسوم السابق.
[2] المادة 133 من نفس المرسوم السابق.
[3] المادة 138 من المرسوم السابق.

الآلي الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- كما يمكن أن يوظف على أساس الشهادات بصفة مهندس الدولة المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في التخصص أو شهادة تعادلها.

ويكلف عادة مهندسو الدولة في الإعلام الآلي تحت السلطة السلمية بضبط منظومات معالجة الإعــلام بواسطة مجموعات إلكترونية، وتصميم مكائن مخصصة لمعالجة الإعلام إلكترونيا وإنجازها، وهم يحــددون ويعدون اللغات التي تكفل تنفيذ المجموعات الالكترونية[1].

§ **مهندس رئيسي**: يوظف المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي[2]:

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات تفتح لمهندسي الدولة الذين لهم خمس (5) ســنوات مــن الخدمــة الفعلية بهذه الصفة والحائزون شهادة الماجستير أو شهادة أخرى تعادلها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها لمهندسي الدولة فــي الإعــلام الآلي الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- كما يمكن أن يوظف على أساس الشهادات كمهندسين رئيسيين في الإعلام الآلي المترشــحون الحــائزون دكتوراه دولة في التخصص أو شهادة تعادلها.

ويكلف المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي، زيادة على المهام المسندة إلى مهندسي الدولة، بــأداء الأعمال الخاصة بأساليب المعالجة الالكترونية والأعمال الخاصة بالصيانة عند الاقتضاء، وتحديــد الطــرق الواجب تطبيقها لإقامة منظومة الإعلام الآلي[3].

§ **رئيـــس المهندسين**: يوظف رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين المهندسين الرئيسيين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ويثبتون أعمالا دراسية أو إنجازات في تخصصهم ومسجلين في قائمة تأهيل تعد بناء على اقتراح من الجهة التي لهــا سلطة التعيين بعد استشارة لجنة المستخدمين[4].

ويكلف رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي، بتحقيق الانسجام بين القواعد والطرق التــي يســتعملها المهندسون الموضوعون تحت سلطتهم وإجراء أية دراسة تتعلق بإنجاز مشروع إعلام آلــي وتــنظم جميــع المهام المسندة إلى المهندسين وتنسيقها ومراقبتها[5].

<u>- سلك التقنيين في الإعلام الآلي</u>: يضم هذا السلك رتبتين: رتبة التقنيين، والتقنيين السامين.

§ **تقني في الإعلام الآلي**: يوظف التقنيون في الإعلام الآلي[6]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة تقني في الإعلام الآلي أو

---

[1] المادة 134 من نفس المرسوم السابق.

[2] - المادة 140 من المرسوم السابق المعدلة.

- المادة 19 من المرسوم 91-79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المعدلة للمادة 140 من المرسوم 89-224 المشار إليه سابقا.

[3] المادة 135 من المرسوم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.

[4] المادة 142 من المرسوم السابق.

[5] المادة 136 من المرسوم السابق.

[6] المادة 149 من المرسوم السابق.

شهادة تعادلها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف التقنيون في الإعلام الآلي عادة بتدوين المعطيات المعدة للمعالجة بواسطة مجموعة إلكترونية لمعالجة الإعلام في دعامة ملائمة، كما يمكن أن يكلفوا باستعمال لوحات التحكم ذات الشاشة والمبرقات أو أي معدات أخرى مماثلة ووحدات المدخلات والمخرجات[1].

§ **تقني سامي في الإعلام الآلي**: يوظف التقنيون السامون في الإعلام الآلي[2]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة تقني في الإعلام الآلي أو شهادة تعادلها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين التقنيين في الإعلام الآلي والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف التقنيون السامون في الإعلام الآلي زيادة على المهام المسندة إلى التقنيين بقيادة أي تطبيق إعلامي وبتحليله العضوي[3].

<u>- سلك المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي</u>: يضم هذا السلك رتبة وحيدة وهي رتبة معاون تقني. ويوظف المعاونون التقنيون[4]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادة من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛

---

[1] المادة 147 من المرسوم السابق

[2] المادة 150 من المرسوم السابق

[3] المادة 148 من المرسوم السابق.

[4] المادة 154 من المرسوم السابق.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي الذين لهم عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا، من بين التقنيين في الإعلام الآلي والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي بكتابة التعليمات اللازمة لتشغيل المجموعات الالكترونية في الإعلام الآلي وضبطها في لغات ملائمة، كما يمكنهم أن يتولوا قيادة مقر إحدى المجموعات الالكترونية وجميع العمليات التي تسمح بتشغيل المكائن (الآلات)، ويساعدون فضلا عن ذلك، التقنيين في الإعلام الآلي على تنفيذ مهامهم[1].

- سلك الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي: يضم هذا السلك رتبة وحيدة هي رتبة عون تقني في الإعلام الآلي، يوظف الأعوان التقنيون في الإعلام الآلي[2]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص؛

- عن طريق الاختيار المهني من بين الموظفين الذين يثبتون مستوى السنة التاسعة من التعليم الأساسي على الأقل وكفاءة لممارسة المهام المسندة إلى الأعوان التقنيين في الإعلام الآلي.

ويكلف الأعوان التقنيون في الإعلام الآلي بكتابة التعليمات اللازمة لتشغيل المجموعات الالكترونية في الإعلام الآلي وضبطها في لغات ملائمة، كما يمكن أن يكلفوا بقيادة مقر مجموعة إلكترونية والقيام بجميع العمليات التي تسمح بتشغيل المكائن (الأجهزة)[3].

وفيما يتعلق بتصنيف الأسلاك الأربعة ورتبها الخاصة بشعبة الإعلام الآلي، فإن لها نفس التصنيف الخاص بشعبة الإحصائيات والتحليل الاقتصادي رتبة برتبة كما هو مبين في الجدول رقم 5 السابق.

2-4- شعبة الوثائق والمحفوظات: تشتمل شعبة الوثائق والمحفوظات على ثلاث أسلاك هي: الوثائقيين أمناء المحفوظات، المساعدين الوثائقيين أمناء المحفوظات، الأعوان التقنيين في الوثائق والمحفوظات، وذلك كما يلي:

- سلك الوثائقيين أمناء المحفوظات: يحتوى هذا السلك رتبتين هما: وثائقي أمين محفوظات، ووثائقي أمين محفظات رئيسي.

---

[1] المادة 153 من المرسوم السابق.
[2] المادة 157 من نفس المرسوم السابق.
[3] المادة 156 من المرسوم السابق.

§ **وثائقي أمين المحفوظات**: يوظف الوثائقيين أمناء المحفوظات[1]:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الحاصلين شهادة الليسانس في اقتصاد المكتبات أو شهادة تعادلها؛

- عن طرق الامتحان المهني في حدود 30 %من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الوثائقيين الذين لهم خمس (5) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الوثائقيين أمناء المحفوظات الذين لهم عشر (10) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة وسجلوا في قائمة التأهيل؛

- على أساس الشهادات من بين الحائزين شهادة عليا في اقتصاد المكتبات أو شهادة تعادلها.

ويكلف الوثائقيون أمناء المحفوظات تحت السلطة السلمية بتكوين خزائن الوثائق والمحفوظات المسندة إليهم وإثرائها وصيانتها، وبأن يضعوا تحت تصرف المصالح كل وثيقة لها صلة بنشاط المؤسسة أو الإدارة العمومية التي تستخدمهم والقيام بفهرسة الوثائق التي تنتجها المصالح وترتيبها وحفظها[2].

§ **وثائقي أمين محفوظات رئيسي**: يوظف الوثائقيون أمناء المحفوظات الرئيسيون[3]:

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات تفتح للوثائقيين أمناء المحفوظات الذين لهم خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والحائزين شهادة الماجستير أو شهادة تعادلها؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين الوثائقيين أمناء المحفوظات الذين لهم خمس(5) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

ويكلف الوثائقيين أمناء المحفوظات الرئيسيون، زيادة على المهام المسندة إلى الوثائقيين أمناء المحفوظات، القيام بأشغال البحث وتنسيقها والمشاركة في إعداد سياسة وثائقية[4].

<u>**- سلك المساعدين الوثائقيين أمناء المحفوظات**</u>: يضم هذا السلك رتبة وحيدة وهي رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات. ويوظف المساعدون الوثائقيون أمناء المحفوظات وفقا لما يلي[5]:

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو الذين يثبتون شهادة معادلة لها؛

- عن طرق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها من بين أمناء المحفوظات الذين لهم خمس (5) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة؛

- على سبيل الاختيار في حدود 10%من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين في الوثائق

---

[1] - المادة 211 من المرسوم السابق .
- المادة 8 من المرسوم التنفيذي 94 – 105 المؤرخ في 09 ماي 1994 يعدل و يتمم المرسوم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.
[2] المادة 209 من المرسوم 89-224 المشار إليه سابقا.
[3] - المادة 213 من المرسوم السابق.
- المادة 9 من المرسوم التنفيذي 94-105 المشار إليه سابقا.
[4] المادة 210 من المرسوم 89-224 السالف الذكر.
[5] - المادة 217 من المرسوم السابق.
- المادة 10 من المرسوم التنفيذي 94-105 المؤرخ في 09 ماي 1994 المشار إليه سابقا.

والمحفوظات الذين لهم عشر(10) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة وسجلوا في قائمة التأهيل.

ويكلف عادة المساعدون الوثائقيون أمناء المحفوظات بتسليم مختلف أنواع الوثائق التي يمكن أن تسند إليهم وتسجيلها وترتيبها وحفظها وضبطها باستمرار وجردها وفهرستها، ويتولون إنجاز أعمال البحث البسيطة والتوثيق التقني[1].

- <u>سلك الأعوان التقنيين في الوثائق والمحفوظات</u>: يشتمل هذا السلك على رتبة وحيدة وهي رتبة عون تقني في الوثائق والمحفوظات، ويوظفون وفقا لما يلي[2]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين خرجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص أو الذين يثبتون شهادة تعادلها؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34و57 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا من بين الأعوان الإداريين والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبتهم ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

و يكلف الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات بفرز الوثائق وتسجيلها وإعداد بيانات المنشورات الدورية والجرد وإيصال الوثائق إلى المصالح المستعملة والقيام بأشغال التجليد والترميم[3].

ويمكن أن ندرج تصنيف أسلاك ورتب شعبة الوثائق والمحفوظات في الجدول التالي:

***جدول رقم 6**: تصنيف أسلاك ورتب شعبة الوثائق والمحفوظات*

الأسلاك	الرتب	التصنيف		
		الصنف	القسم	الرقم الاستدلالي
الوثائقيون أمناء المحفوظات	- وثائقي أمين محفوظات - وثائقي أمين محفوظات رئيسي	15 17	1 1	434 534
المساعدون الوثائقيون أمناء المحفوظات	- مساعد وثائقي أمين محفوظات	13	1	354
الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات	عون تقني في الوثائق والمحفوظات	10	1	260

<u>المصدر:</u> - المادة 222 من المرسوم 89-224 المعادلة والمتممة.

- المادة 28 من المرسوم 91-79 المؤرخ 23 مارس 1991 المعادلة للمادة 222 السالف الذكر.

3- العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب وأعوان الوقاية والأمن: سوف نبين من خلال ما يلي ثلاثة أسلاك تعلق بسلك العمال المهنيين، سلك سائقي السيارات، وسلك الحجاب، الخاضعة للمرسوم رقم 89-225 المؤرخ في 5 ديسمبر1989، إضافة إلى سلك أعوان الوقاية والأمن.

- <u>سلك العمال المهنيين</u>: يشمل سلك العمال المهنيين أربعة رتب: رتبة العمال المهنيين من الصنف الثالث، ومن الصنف الثاني، ومن الصنف الأول، وخارج الصنف.

§ **العمال المهنيون من الصنف الثالث**: يوظف العمال المهنيون من الصنف الثالث عن

[1] المادة 216 من المرسوم 89-224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 السالف الذكر .
[2] المادة 220 من المرسوم السابق .
[3] المادة 219 من المرسوم السابق

طريق (الامتحان) الاختبار المهني من بين المترشحين المثبتين لكفاءة تتلاءم مع المنصب المراد شغله[1].

ويتكفل العمال المهنيون من الصنف الثالث بالقيام بمجموعة من المهام البسيطة تتطلب تلاؤم العامل مع قواعد تقنية مهنية بسيطة، ويمكنهم أن يتكفلوا فضلا عن ذلك بأعمال الميادين المختلفة وبصيانة المحلات والمعدات الإدارية وكذا بكل الأشغال اليدوية الضرورية لعمل المصالح[2].

ونشير هنا إلى أن هناك مجموعة من الوظائف تدخل تحت نطاق رتبة العمال المهنيين من الصنف الثالث، وغالبية هذه الوظائف مصنفة في الصنف 4 فما تحت، ومن هذه الوظائف[3]: منظفة، عون مطبخ...الخ.

§ **العمال المهنيون من الصنف الثاني**: يوظف العمال المهنيون من الصنف الثاني[4]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الذين أتموا دورة تكوين مهني وحاملين شهادة الاختصاص أو شهادة معترفا بمعادلتها؛

- عن طريق الاختبار أو الإمتحان المهني في حدود 30%من المناصب الواجب شغلها من بين العمال المهنيين من الصنف الثالث الذين لديهم 5 سنوات أقدمية بهذه الصفة؛

- بالاختيار في حدود 10 %من المناصب الواجب شغلها من بين العمال المهنيين من الصنف الثالث الذين لهم أقدمية عشر (10) سنوات بهذه الصفة ومسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و57 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا من بين العمال المهنيين من الصنف الثالث والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا المثبتين لأقدمية قدرها خمس (5) سنوات بهذه الصفة ولكفاءة تتلاءم مع المنصب الواجب شغله.

ويتكفل العمال المهنيون من المنصب الثاني، فضلا عن مهام العمال المهنيون من الصنف الثالث، بمساعدة العمال المهنيين من الصنف الأول، ويقومون بهذه الصفة بمهام متخصصة تابعة لمهنة تحتاج إلى معارف ضرورية لممارستها[5].

ونذكر على سبيل المثال بعض مناصب العمل التي تنتمي إلى رتبة العمال المهنيين من الصنف الثاني: عامل عادي للصيانة، حارس...الخ، وعموما هم غالبية العمال المهنيين المصنفين في الصنف 5 و 6.

§ **العمال المهنيون من الصنف الأول**: يوظف العمال المهنيون من الصنف الأول[6]:

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحاصلين على شهادة الكفاءة المهنية؛

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب الواجب شغلها من بين العمال المهنيين من

---

[1] المادة 18 من المرسوم رقم 89- 225 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.

[2] المادة 14 من المرسوم السابق

[3] التعليمة الوزارية الصادرة عن وزير الداخلية بتاريخ 20 جانفي 1991 المتعلقة بتصنيف مناصب العمل الخاصة بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، تطبيقا للمرسوم 89-225 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989 المشار إليه سابقا.

[4] المادة 19 من المرسوم 89-225 السابق الذكر.

[5] المادة 15 من المرسوم السابق.

[6] المادة20 من المرسوم السابق

الصنف الثاني الذين لهم خمس (5) سنوات أقدمية بهذه الصفة؛

- بالاختيار في حدود 10 %من المناصب الواجب شغلها من بين العمال المهنيين من الصنف الثاني الذين لهم أقدمية عشر سنوات بهذه الصفة ومسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا من بين العمال المهنيين من الصنف الثاني والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذه الطريقة من التوظيف في رتبتهم والمثبتين خمس (5) سنوات من الأقدمية بهذه الصفة وكفاءة تتلاءم والنصب الواجب شغله.

ويتكفل العمال المهنيون من الصنف الأول حسب اختصاصاتهم بتنفيذ جميع المهام التي تحتاج إلى التحكم في المعارف النظرية والعملية المطلوبة لممارسة المهنة[1].

ويمكن أن نذكر علي سبيل المثال بعض المناصب التي تنتمي إلى رتبة العمال المهنيين من الصنف الأول: مسير آلة السحب، طباخ الصنف2، بستاني للصيانة...الخ، وعموما جميع العمال المهنيين المصنفين في الصنفين 7 و8.

§ **العمال المهنيين خارج الصنف**: يوظف العمال المهنيون خارج الصنف[2]:

- عن طريق الامتحان المهني من بين العمال المهنيين من الصنف الأول الذين لهم خمس (5) سنوات أقدمية بهذه الصفة؛

- بالاختبار في حدود 10%من المناصب الواجب شغلها من بين العمال المهنيين من الصنف الأول الذين لهم أقدمية قدرها عشر (10) سنوات بهذه الصفة ومسجلين في قائمة التأهيل؛

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات النصوص عليها في المادتين 34و57 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا من بين العمال المهنيين من الصنف الأول والعمال الذين يشغلون منصبا معادلا ولم يستفيدوا من طريقة التوظيف هذه في رتبتهم المثبتين لأقدمية خمس (5) سنوات بهذه الصفة وكفاءة تتلاءم مع المنصب الواجب شغله.

ويتكفل العمال المهنيون خارج الصنف بإدارة عمل العمال المهنيين ومراقبته فضلا على المهام المسندة للعمال من الصنف الأول، ويجب عليهم بهذه الصفة أن يخططو العمل وينظموه ويقوموا بتكوين الأعوان الموضوعين تحت سلطتهم تكوينا عمليا، كما يمكن دعوتهم لإدارة مشغل أو مصلحة أو جزء منها[3].

ويمكن أن نذكر على سبيل المثال بعض المناصب التي تدخل تحت نطاق رتبة العمال المهنيين من خارج الصنف: عامل عادي متعدد الخدمات، أمين مخزن، بناء، نجار، دهان، كهربائي، رئيس مطبخ، رئيس فرقة أشغال، رئيس حضيرة...الخ. وعلى العموم كل العمال المهنيين المصنفين في الأصناف 9، 10، 11.

<u>**- سلك سائقي السيارات**</u>: يشتمل سلك سائقي السيارات على رتبتين هما: رتبة سائقي السيارات من الصنف

---

1 المادة 16 من نفس المرسوم السابق

2 المادة 21 من المرسوم السابق .

3 المادة 17 من المرسوم السابق.

الثاني وسائقي السيارات من الصنف الأول.

§ **سائقي السيـــارات من الصنف الثاني**: يوظف سائقو السيارات من الصنف الثاني عن طريق الإمتحان المهني (توظيف خارجي) من بين المترشحين الحاصلين على رخصـــة ســـياقة الســـيارات السياحية. ويتكفل سائقو السيارات من الصنف الثاني بسياقة السيارات السياحية النفعية التـــي يتكفلـــون بهـــا وبصيانتها الدورية ويشاركون فضلا عن ذلك في بعض الأشغال التي تتم في المصالح التي يعينون فيها[1].

§ **سائقي السيارات من الصنف الأول**: يوظف سائقو السيارات من الصنف الأول عن طريق الامتحان المهني من بين المترشحين الحاصلين على رخصة سياقة "المركبات ذات الـــوزن الثقيـــل أو رخصة سياقة مركبات النقل الجماعي". ويتكفل سائقو السيارات من الصنف الأول بســـياقة المركبـــات ذات الوزن الثقيل أو النقل الجماعي التي يتكفلون بها وبصيانتها الدورية، كما يمكن تكليفهم بسياقة سيارات سياحية أو نفعية وعند الاقتضاء دعوتهم للمشاركة في أشغال إصلاح وإزالـــة خلـــل الســـيارات الســـياحية النفعيـــة والمركبات ذات الوزن الثقيل المخصصة للهيئة التي ينتمون إليها[2].

- <u>سلك الحجاب</u>: يشتمل سلك الحجاب على رتبتين هما: رتبة حاجب ورتبة حاجب رئيسي.

§ **الحاجب**: يوظف الحجاب بناء على اختبار من بين المترشحين الذين لهم مستوى مدرسي يتلاءم مع المنصب الواجب شغله. ويكلف الحجاب باستقبال الزوار وإدخالهم وبتسليم الوثائق والبريـــد بـــين المصالح المتواجدة في عمارة واحدة وعند الاقتضاء إلى الخارج[3].

§ **الحاجب الرئيسي**: يوظف الحجاب الرئيسيون بالاختيار في حدود المناصب الواجب شغلها من بين الحجاب الذين لهم (5) سنوات أقدمية بهذه الصفة ومسجلين في قائمة التأهيل. ويكلف الحجاب الرئيسيون عادة فضلا عن المهام المسندة للحجاب بتنسيق أعمال الحجاب وإدارتها[4].

- <u>سلك أعوان الوقاية والأمن</u>: يشتمل سلك أعوان الوقاية والأمن على رتبتين: رتبة عون الوقايـــة والأمـــن ورتبة رئيس فرقة الوقاية والأمن.

§ **عون الوقايـــة والأمـــن**: يعمل عون الوقاية والأمن تحت السلطة السلمية، على احترام قواعد الأمن داخل المؤسسات و/أو ملحقاتها أين يمارس وظائفه. ويكلف لهذا الغرض بما يلي[5]:

- القيام بالتطبيق الفعلي والمتواصل للأنظمة العامة والخاصة المقـــررة فـــي مجـــال الأمـــن وللتوجيهـــات والتعليمات التي تصدرها في هذا الميدان السلطة السلمية المعنية؛
- السهر على احترام قواعد الأمن فيها يخص دخول الأشخاص وتنقلهم وخروجهم؛
- اتخاذ كل التدابير التحفظية التي ترتبط بممارسة صلاحياته تحت مراقبة السلطة السلمية؛

---

[1] المادتين 27و29 من المرسوم السابق

[2] المادتين 28 و 30 من نفس المرسوم السابق.

[3] المادتين 34 و36من المرسوم السابق.

[4] المادتين 35 و 37 من المرسوم السابق.

[5] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 93-222 المؤرخ في 2أكتوبر 1993 يحدد القانون الأساسي لأعوان و رؤساء فرق الوقاية والأمن ويضبط مرتباهم، جريدة رسمية رقم 63 لسنة 1993.

- إحاطة السلطة السليمة علما بالنقائص الملاحظة في ميدان عمله واقتراح التدابير المناسبة عند الاقتضاء.

§ رئيس فرقة الوقاية والأمن : يتولى فرقة الوقاية والأمن، فضلا عن صلاحيات عون الوقاية والأمن سالفة الذكر، تنسيق أعمال الأعوان الموضوعين تحت سلطته وتنفيذ ترتيبات الوقاية والأمن[1].

وعلى العموم يجب أن تتوفر في المترشحين لمناصب عون أمن ورئيس فرقة الوقاية والأمن ما يلي[2]:

التمتع بأخلاق حسنة يثبتها تحقيق إداري الذي يجب أن يكون مرضيا، التمتع وقت تعيينه بكامل حقوقه المدنية والوطنية، إثبات تأهيل بدني ومهني يتناسب مع المنصب، الانتماء إلى سلك أو رتبة منصفة كما يلي:

- الصنف 1/8 على الأقل و 1/10 على الأكثر بالنسبة لعون المراقبة والأمن؛
- الصنف 2/10 على الأقل و 2/13 على الأكثر بالنسبة لرئيس فرقة الوقاية والأمن.

غير أنه يمكن تعيين مترشحين منتمين إلى أصناف أعلى من الأصناف المنصوص عليها سابقا، وذلك بصفة استثنائية ومخالفة، عندما يستلزم ذلك متطلبات الأمن الخاصة بالمصلحة.

وفي الأخير ينبغي أن نبين أن هناك أسلاكا أخرى تعد أسلاكا تقنية تتبع تخصصيا وزارة التجهيز والسكن بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-225 المؤرخ في 14 يوليو1991. وبحكم تواجد بعض هذه الأسلاك على مستوى الولاية، سوف نتطرق لها فيما يلي[3]:

- <u>سلك مهندسي التجهيز</u>: يضم هذا السلك أربع رتب، وتتمثل مهمة سلك المهندسين في التجهيز في مساعدة السلطة العليا وإرشادها في تصور القرارات التقنية والعلمية والاقتصادية المتعلقة مثلا بأشغال الإنجاز ومتابعتها ومراقبتها ووضع الدراسات التقنية المتخصصة لتصور المنشآت أو المشاريع...الخ؛

- <u>سلك المهندسين المعماريين</u>: يضم سلك المهندسين المعماريين ثلاثة رتب، وتتمثل المهمة الأساسية لهذا السلك في القيام بكافة الأعمال ذات العلاقة بالبناء والهندسة المعمارية والتعمير؛

- <u>سلك التقنيين في التجهيز</u>: يضم هذا السلك رتبتين، تكلفان عادة بإنجاز الأشغال في المخابر ومكاتب الدراسات وفي الميدان ومتابعة ومراقبة تنفيذها؛

- <u>سلك المساعدين التقنيين في التجهيز</u>: يضم هذا السلك رتبة وحيدة هي رتبة مساعدة تقني، وتكلف عادة بمراقبة ملفات الإنجاز التقنية وبمهام مراقبة الأشغال في الورشات ومتابعتها؛

- <u>سلك الأعوان التقنيين المتخصصين في التجهيز</u>: يضم هذا السلك رتبتين، وتتمثل المهمة الأساسية لهذا السلك بتنفيذ الأشغال المتعلقة ببناء المنشآت وصيانتها واستغلالها.

---

[1] المادة 3 من المرسوم السابق.

[2] - المادة 5 من المرسوم السابق.

- المادة 4 من المرسوم 93- 206 المؤرخ في 22 سبتمبر 1993 يتعلق بالوقاية والمراقبة في المؤسسات والإدارات العمومية، جريدة رسمية رقم 60 لسنة 1993.

[3] - المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 91-225 المؤرخ في 14 يوليو 1991 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى الأسلاك التقنية التابعة لوزارة التجهيز والسكن، الجريدة الرسمية رقم 34لسنة 1991.

- أنظر الملحق رقم 7 المتعلق بتصنيف الأسلاك التقنية التابعة لوزارة التجهيز والسكن.

ملخص الفصل الثالث:

للموارد البشرية العاملة على مستوى الجماعات المحلية أهمية كبيرة في تنفيذ خطط التنمية وضمان تأدية الخدمة النوعية للمواطنين، لذلك يجب العناية بهذه الموارد البشرية من خلال حسن تنظيمها وتسييرها.

وتعد الإدارة المحلية أحد أشكال التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة اللامركزية الإدارية التي تقتضي توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية من جهة، وهيآت محلية مستقلة من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية على هذه الهيآت من طرف الأجهزة المركزية.

ويجد نهج الإدارة المحلية تطبيقا له في الجزائر تحت طائلة مفهوم الجماعات المحلية، وتعد الولاية بمثابة جماعة محلية إقليمية تتوسط الدولة والبلدية، ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، تهدف من خلالها إلى تحقيق التنمية المحلية للإقليم كسبيل لتحقيق التنمية الشاملة للوطن.

ومن أجل حسن تحقيقها لهذه الأهداف، توظف الولاية تشكيلة ثرية ومتنوعة من الموارد البشرية، تشتمل أساسا على:

- وظائف عليا سامية يتم التعيين فيها في الغالب بواسطة مراسيم، مثل منصب الوالي، الكاتب العام للولاية، رئيس الدائرة...الخ؛
- مناصب عليا للإدارة العامة بالولاية على غرار رؤساء المصالح والمكاتب مثلا؛
- أسلاك مشتركة بين كافة المؤسسات والإدارات العمومية على غرار أسلاك المتصرفين، الكتاب، المحاسبين، مهندسي الإعلام الآلي والإحصاء...الخ؛
- أسلاك تقنية تضم مختصين في التجهيز والهندسة المعمارية والتعمير؛
- عمال مهنيين لجميع الأصناف وكافة العمال الذين يسهرون على عمليات التنفيذ والوقاية والأمن...الخ.

وعليه، فثراء هذه التشكيلة يقتضي تنظميها تبعا لعدة عوامل مثل: المرتبة، المستوى العلمي، المهام،...الخ، وذلك عن طريق تشريعات خاصة تكفل ذلك، حتى تضمن من خلالها الولاية التسيير النوعي لأقسامها وإداراتها من جهة، وبالتالي تحقيق أهدافها من جهة أجرى.

الفصل الرابع: واقع سياسات تسييـــر الموارد البشرية بولاية ميلة

تمهيد :

تعتبر الولاية همزة وصل بين البلديات والمصالح المركزية للدولة، ويسهر الوالي باعتباره ممثلا للدولة على مستوى الولاية على تنفيذ قوانين الدولة وخططها التنموية على مستوى إقليم الولاية بالقدر الذي يمكن من ضمان تحقيق الأهداف الوطنية المسطرة وبسط سيادة الدولة على إقليم الولاية، وحتى تقوم الولاية بمهامها على أحسن وجه، توظف تشكيلة من الموارد البشرية القادرة على تسيير مصالح وإدارات الولاية بكفاءة، و سوف نحاول فيما يلي الوقوف على واقع سياسات تسيير الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة باعتبارها الولاية محل الدراسة.

المبحث الأول: تـــقديـــم ولايـــة ميـــلـــة

قبل التطرق إلى سياسات تسيير الموارد البشرية على مستوى ولاية ميلة باعتبارها الجماعة المحليـــة محـــل الدراسة، ينبغي أولا تقديم هذه الولاية وتحديد أهم خصائصها وهيكلها التنظيمي ونمط تسييرها، مركزين طبعا على خصائص الموارد البشرية المستخدمة على مستوى هذه الولاية و كيفية توزيعها.

1- نشـــأة ولايـــة ميلـــة:

تقع ولاية ميلـــة[1] في الشرق الجزائري، تحدها ولاية قسنطينة من الشرق، وولاية ســطيف مـــن الغـــرب، و ولايتي جيجل وسكيكدة من الشمال، و ولايتي أم البواقي وباتنة من الجنوب، وتبلغ مســاحتها حـــوالي 3482 كلم^2، بتعداد سكاني يفوق 710800 نسمة سنة 2002، بكثافة سكانية تعادل 204.14 نسمة/كلم^2.

وانبثقت ولايـــة ميلة عن التقسيـــم الإداري لسنـــة 1984، بموجب القـــانون رقم 84-09 المـــؤرخ فـــي 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، متشكلة آنذاك من ثلاثـــة دوائر رئيسية وهي: دائـــرة ميـــلـــة (تضم 07 بلديات)، دائرة شلغوم العيد (تضم 09 بـــلديـــات)، وكانتا تابعتين قبل سنة 1984 لولاية قســنطينة، ودائرة فرجـــيوة (فج مزالة سابقا تضم 16 بلدية) وكانت تابعة لولاية جيجـــل، بمجموع 32 بلدية وذلك كمـــا يلي:

- **دائـــرة ميـــــلة**: وكانت تضم البلديـــات التاليـــة: بـــلديـــة ميـــلة، عيـــن الـــتيـــن، سيدي خليفة، ســـيدي مـــروان، الشيقـــارة ، القرارم قوقـــة، حـــمالـــة، وفي سنة 1987 تم ترقية بلدية القرارم قوقة إلى دائرة؛
- **دائـــرة فرجـــيوة** (فـــج مزالـــة): وكانت تضم بـــلديـــات: فرجيـــوة، يحي بني قشـــة، عـــين البيضـــاء حريش، العياضي بربـــاس، تسدان حـــدادة، مينــــــار زارزة، بوحـــاتم، دراجـــي بوصـــلاح، الرواشـــــد، تيـــبـــرقـــنت، وادي النجـــاء، أحـــمـــد راشدي، زغـــايـــة، ترعـــي بـــاينـــان، اعميـــرة أراس، وتســـالة

[1] الرقم الإداري للولاية هو 43.

لمطاعي، وذلك إلى غـــاية 1987، حيث رقيت دائرة وادي النجاء إلى دائرة لتخفيف العــبء علـــى دائـــرة فرجيوة.

- دائـــرة شـــلـــغـــوم العـــيـــد: وكانت تضم بـــلديـــات : شلـــغوم العـــيد، وادي العثمـــانيـــــة، عيــــن ملوك، التلاغـــمـــة، وادي سقـــان، تـــاجنـــانت، بن يحي عبد الرحـــمان، أولاد خلـــوف، المشيـــرة.

وفي سنة1991، وقع تعديل إداري آخر على مستوى الـــدوائر، رقيت بموجبه تسع(09) بـــلديـــات أخرى إلى مصاف الدوائر، فأصبحت ولايـــة ميلـــة ابتداء من هذا التـــاريخ وحتى اليـــوم تضـــم مـــا مجموعـــــه 13 دائـــرة هي:

- دائرة ميلـــة؛
- سيدي مروان؛
- القرارم قوقـــة؛
- فرجيـــوة؛
- عين البيضـــاء حريش؛
- تســـدان حدادة؛
- بوحـــاتم؛
- وادي النجـــاء؛
- الرواشـــد؛
- ترعي باينـــان؛
- شلغوم العيـــد؛
- تاجنـــانت؛
- التلاغمـــة.

وتتميز ولايـــة ميـــلة بكونهـــا منطقة فلاحية بالدرجة الأولى، وتشتهر الولاية عـــادة بســـد بنــــي هارون الذي يعد أضخم مشروع حققته الجزائر منذ الاستقلال، حيث يتوقع ابتداء من ســـنة 2008 أن يحقـــق الســـد حجم سنوي يقدر بحوالي 504 مليون م^3 من المياه يستفاد منها ســـكان ولايـــات ميـــــلة، جيجـــل، أم البواقي، باتنـــة، قسنطينـــة، عين مليـــلة وخنشلـــة، في سقي المحاصيل الزراعية والقضـــاء علـــى مشـــكل المياه الصالحة للشرب.

2 - الهيكل التنظيمي لولاية ميلـــة:

تنظم ولاية ميلة وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

من الشكل السابق تنظم ولاية ميلة كما يلي:

- **الوالي**: يعتبر الوالي أعلى هيئة إدارية على مستوى الولاية، يتم تعيينه من قبل رئيس الجمهورية، ويضطلع بمجموعة مهام باعتباره ممثلا للدولة على مستوى إقليم الولاية من جهة، وباعتباره ممثلا للولاية من جهة أخرى، كما بينا ذلك في الفصل السابق؛

- **الأمانة العامة** (الكتابة العامة): تنظم هياكل الكتابة العامة للولاية استنادا للمرسوم التنفيذي 94-215 المؤرخ في 23 يوليو 1994 السالف الذكر في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل منها ثلاثة مكاتب على الأكثر، و تطبيقا لأحكام هذا المرسوم، تنظم الأمانة العامة لولاية ميلة في ثلاثة مصالح تضم كل منها المكاتب التالية :

- مصلحة التنظيم والتنسيق: تضم ثلاثة مكاتب هي: مكتب التنظيم، مكتب الصفقات، ومكتب التنسيق؛
- مصلحة الوثائق والتلخيص: تضم مكتبين : مكتب الوثائق وبنك المعلومات ومكتب التلخيص؛
- مصلحة الأرشيف: وتضم مكتبين هما : مكتب الإعلام و المساعدة ومكتب الاحتفاظ أو الحفظ.

يوجد على رأس الأمانة العامة للولاية (الكتابة العامة) أمينا عاما، وتكتسي الأمانة العامة أهمية كبيرة جدا في تنظيم الولاية، حيث يعتبر الأمين العام نائبا للوالي ينوب عنه في حالة غيابه. وتتولى الأمانة العامة للولاية من خلال كافة مصالحها ومكاتبها تحت سلطة الوالي ما يلي: تنسيق أعمال المديرين في الولاية، متابعة عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية، السهر على العمل الإداري وضمان استمراريته، تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وتنسيقها، متابعة عمل أجهزة الولاية وهياكلها، تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها، دراسة المسائل الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج مجلس الولاية بالتنسيق مع أعضاء هذا المجلس وإعلام الوالي بسير الأشغال، متابعة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية، ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية المعنيين اجتماعات هذا المجلس ويعدها ويتولى كتابتها، تكوين رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية وتسييره،كما يتولى الأمين العام رئاسة لجنة الصفقات في الولاية. وبالتالي فللأمانة العامة للولاية دورا مهما جدا في سير جميع الأمور الإدارية على مستوى الولاية، وهي بذلك تعتبر في المركز الثاني بعد الوالي من حيث الترتيب السلمي.

- **ديوان الوالي**: يترأس ديوان الوالي رئيسا للديوان يتلقى في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي، ويتكون الديوان من 5 إلى 10 مناصب للملحقين بالديوان حسب المرسوم التنفيذي 94-215المؤرخ في 23يوليو1994 المشار إليه سابقا، وتطبيقا لذلك يوجد06 ملحقين بالديوان بولاية ميلة استنادا لحصيلة الشغل بتاريخ2005/12/31. ويساعد الديوان الوالي في ممارسة مهامه، وفي هذا الإطار يكلف على الخصوص بما يلي: العلاقات الخارجية والتشريفات، العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام، أنشطة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة، تنسيق ومتابعة تنفيذ التدابير التي تتخذ في إطار تنسيق مصالح الأمن المقامة في تراب الولاية، متابعة وتنسيق عمل مصالح الحماية المدنية والإسعافات، العلاقات مع الجمعيات سيماالجمعيات ذات الطابع السياسي، العلاقات مع المنتخبين...الخ.

- **المفتشية العامة**: يشمل مجال تدخل المفتشية العامة في الولاية الأجهزة والهياكل والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية (المرسوم94-216 المؤرخ في23يوليو1994 المتعلق بالمفتشية العامة بالولاية)، ويتعين على المفتشية العامة بهذه الصفة أن تقوم بما يلي: تسهر على استمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات السالفة الذكر بصفة دائمة لتدارك العجز واقتراح التصحيحات اللازمة وكل إجراء يساهم في تحسين نتائجها ويحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين، تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام ونشاطات الهياكل والأجهزة والمؤسسات السالفة الذكر، وتؤهل زيادة على ذلك بطلب من الوالي لإجراء كل تحقيق تستدعيه وضعية خاصة لها علاقة بمهام ونشاطات الأجهزة والهياكل والمؤسسات السالفة الذكر. يرأس المفتشية العامة للولاية مفتش عام ويساعده مفتشين يبلغ عددهم في ولاية ميلة في2005/12/31 مفتشين إثنين (2). تنشأ المفتشية العامة للولاية على أساس برنامج سنوي مقيد في إطار خطة عمل يقرره الوالي، وبهذه الصفة يتعين على المفتشية العامة للولاية وضع محصلات دورية خاصة بنشاطاتها، كما تبلغ للوالي تقارير التفتيش التي يعدها المفتشون عند انتهاء مهامهم ويرسل أيضا ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

- **مندوبية الأمن**: يتولى رئاستها مندوب الأمن لدى الوالي الذي يعد وظيفة عليا، وتتولى مساعدة الوالي في تصور التدابير الخاصة بميدان الأمن الوقائي وتنفيذها وتقييمها، وبهذه الصفة تنشط وتنسق أعمال المكلفين بمهمة الأمن ومساعدي الأمن في الدوائر والبلديات، وهذا استنادا للمرسوم93-314المؤرخ في 19ديسمبر1993 المتعلق بمندوبية الأمن على مستوى الولاية. ونشير إلى أن للوالي صلاحيات كبيرة فيما يتعلق بالأمن والوقاية، حيث وحسب قانون الولاية لسنة 1990، يعتبر الوالي مسؤولا عن إعداد تدابير الدفاع والحماية التي تكتسي طابعا عسكريا وتنفيذها، وتوضع تحت تصرفه مصالح الأمن قصد المحافظة على النظام والأمن والسلام والسكينة العامة، ويتولى بذلك تنسيق أعمال مصالح الأمن في الولاية.

- **مديرية التقنين والشؤون العامة (DRAG)**: حسب المرسوم95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر1995 تكلف مصالح التقنين والشؤون العامة بما يلي: تسهر على التقنين العام واحترامه، تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي، تنظم بالإتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين، تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية، تطبق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص، تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها، تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها، تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك. ويبين المرسوم95-265 سالف الذكر أيضا التنظيم الداخلي لمديرية التقنين والشؤون العامة حسب حجم نشاطات كل ولاية، ويتم بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وعليه تنظم مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية ميلة في ثلاث مصالح، تضم كل مصلحة ثلاث مكاتب وذلك على النحو التالي:

- مصلحة تنقلات الأشخاص: service de circulation personnels :وتضم ثلاثة مكاتب كما يلي.

- مكتب *تنقل المواطنين:* يكلف بتسيير كافة الأمور المتعلقة بتنقل المواطنين منها: الإقامة الجبرية، منع الخروج، منع الدخول، تسليم الأوراق والوثائق الإدارية حسب التنظيم المعمول به...الخ؛

- مكتب *تنقل الأجانب:* ويكلف بتطبيق التنظيم المتعلق بإقامة الأجانب وتنقلاتهم، ويتولى بهذه الصفة مثلا: تسليم بطاقات الإقامة وبطاقات التجار والحرفيين والصناعيين الأجانب، تمديد الإقامة والخروج ورخص زواج الأجانب وسندات سفر اللاجئين السياسيين وعديمي الجنسية، مسك الفهرس الخاص بالأجانب ومتابعة الإجراءات الإدارية الخاصة بهم، دراسة القضايا التي تثيرها السلطات القنصلية،...الخ؛

- مكتب *الحالة المدنية والخدمة الوطنية:* ويسهر على تعميم التنظيم والسهر على تطبيقه فيما يتعلق بكل جوانب الحالة المدنية للمواطنين والخدمة الوطنية.

- مصلحة التقنيين العام: Service de la réglementation général: وتشتمل على ثلاثة مكاتب:

- مكتب *المؤسسات المرتبة والأنشطة المنظمة:* وتكلف بالسهر على تطبيق التنظيم وتسليم الوثائق المعدة طبقا للتنظيم المعمول به، لاسيما في الميادين التالية: منح رخص بيع المشروبات وبعض مؤسسات المواد ذات الاستهلاك الواسع، رخص امتلاك الأسلحة وتداولها، رخص الصيد، المتفجرات والمواد الخطيرة، رخص الصيد البحري، المهن المنظمة، ...الخ؛

- مكتب *تنقل السيارات:* يكلف بالسهر على تطبيق التنظيم وتسليم الوثائق طبقا للتنظيم المعمول به فيما يتعلق بتسجيل السيارات، ورخص السياقة، كما يتولى كتابة لجنة إيقاف رخص السياقة وسحبها؛

- مكتب *الجمعيات والانتخابات:* يكلف بالسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بإنشاء الجمعيات وسيرها ومسك كافة الوثائق الخاصة بمجال الجمعيات على مستوى تراب الولاية، إضافة إلى السهر على إعداد وتنظيم إجراء العمليات الانتخابية بالتنسيق مع دوائر وبلديات الولاية، ومسك فهرس المنتخبين ومتابعة حالتهم الإدارية، وتطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بممارسة المنتخبين مهامهم...الخ.

- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات : وتشتمل على ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب *العقود الإدارية ومداولات الولاية*: ويكلف هذا المكتب بإعداد القرارات الإدارية للولاية ونشرها وتوفير كافة الوثائق الإدارية اللازمة لمختلف مصالح الولاية والسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بحفظ الصحة والتطهير والنظافة العمومية والوقاية الاجتماعية...الخ، ومتابعة العمليات الكبرى ذات المنفعة الوطنية وتنفيذها وجمع المعلومات المتعلقة بتطوير الوضعية العامة للولاية...الخ.

- مكتب *العقود الإدارية ومداولات البلديات*: يكلف بالسهر على نشر التنظيم والتعليمات والوثائق كيفما كان نوعها على المستوى البلدي ومتابعة تطبيقها، والسهر على مطابقة القرارات البلدية للتنظيم المعمول به، إضافة إلى استغلال تقارير دورات المجالس الشعبية البلدية وتحليلها قصد إعطاء تقارير تحليلية عن سير نشاطاتها، والسهر على تنفيذ هذه القرارات ما بين دورات هذه المجالس، إضافة إلى دراسة نتائج الأعمال الإدارية السنوية للمجالس الشعبية البلدية وتحديد النقائص واقتراح الحلول الملائمة...الخ.

- مكتب نزع *الملكية والمنازعات:* B. expropriation et contentieux: يقوم باتخاذ كافة الإجراءات القانونية المتعلقة خاصة بنزع الملكية والمصادرة ومتابعتها والسهر على تطبيق الإجراءات

المقررة في هذا الميدان، ودراسة الطعون السلمية، ومتابعة القضايا المتصلة بالنزاع العام للإدارة، وتقديم مذكرات الدفاع، وإرشاد البلديات في القضايا التنازعية التي تهمها ومساعدتها على ذلك...الخ.

- **مديرية الإدارة المحلية** (D.A.L):حسب المرسوم 95-265 المشار إليه سابقا، تكلف مديرية الإدارة المحلية بما يلي: تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير والتجهيز في الولاية وتسهر على تنفيذها، تدرس وتقترح وتضع كيفيات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية، تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها، تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردهما المالية وتحسينها؛ تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية، تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات وتوافق عليها.وتضم مديرية الإدارية المحلية على مستوى ولاية ميلة ثلاث مصالح هي:

- <u>مصلحة التنشيط المحلي والصفقات</u>: تضم ثلاث مكاتب هي:

- مكتب *الصفقات والبرامج*: يكلف عادة بإعداد برامج التجهيزات والاستثمارات المحلية وتطبيق المخططات البلدية للتنمية ومخططات التحديث الحضري في البلديات والولاية، ويسهر على إعداد الإعتمادات الخاصة بدفع تكاليفها، وتحرير تقرير دوري يتعلق بتنفيذ برامج التجهيز والاستثمار في الولاية، والمصادقة على صفقات الأشغال والخدمات ومتابعة تنفيذها، وضبط فهرس العمليات المسجلة في برامج التجهيزات والاستثمارات المحلية، وتطوير جميع الدراسات ذات الطابع الاقتصادي التي تساهم في التنمية الاقتصادية للولاية، وتنفيذ البرامج الخاصة بالهياكل الإدارية والاجتماعية والثقافية في الولاية ومتابعتها...الخ.

- مكتب *ميزانية وممتلكات البلديات والمؤسسات العمومية البلدية*: يسهر على مراقبة القرارات الخاصة بتسيير الأملاك البلدية والمصادقة على ذلك، والترخيص للبلديات بشراء السيارات، والسهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالاحتياطيات العقارية البلدية ومتابعة العمليات الخاصة بتنفيذها، والسهر على تنظيم المصالح العمومية وتسييرها، وتطبيق الإصلاح الإداري والمالي والمحاسبي الخاص بالمصالح العمومية المحلية ومتابعة ذلك، ومراقبة المؤسسات البلدية والسهر على تنفيذ برامج الاستثمار المحددة، ومراقبة الميزانيات والحسابات الإدارية للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية...الخ،

- مكتب *الإعلام الآلي:* ويسهر هذا المكتب على تعميم تطبيق البرامج المعلوماتية عبر كافة مصالح ومكاتب الولاية ومساعدتها على تفعيلها، إضافة إلى جمع المعلومات الإحصائية وتخزينها ومعالجتها ونشرها وضمان صيانة برامج وأجهزة الإعلام الآلي الموزعة عبر كافة مصالح ومكاتب الولاية...الخ.

- <u>مصلحة الميزانية والممتلكات</u> : وتضم ثلاثة مكاتب:

- مكتب *ميزانية الولاية:* يسهر على إعداد ميزانية التسيير والتجهيز الممولة من طرف ميزانية الولاية، ومتابعتها، وإعداد الحساب الإداري وتقديم النسخ إلى المجلس الشعبي الولائي، والالتزام بكافة التصريحات القانونية، وتحرير فواتير الصرف وأجور المستخدمين على حساب هذه الميزانية ...الخ؛

- مكتب *الميزانية غير الممركزة* B. de Budget Déconcentré:(ميزانية الدولة) يتولى إعداد ميزانية التسيير والتجهيز الممولة من طرف الدولة وفقا لقوانين المالية (وعادة ما تأخذ طريقة التمويل هذه

شكل إعانات الدولة المباشرة للولاية)، ومتابعة هذه الميزانيات، والالتزام بالتصريحات القانونية المعمول بها في الوقت المناسب، والقيام بكافة العمليات الحسابية المتعلقة باعتمادات التسيير والتجهيز المخصصة من ميزانية الدولة، وتحرير فواتير الصرف وأجور المستخدمين على حساب ميزانية الدولة...الخ؛

- مكتب *الممتلكات:* يسهر هذا المكتب على متابعة تسيير الأملاك المحلية واستغلالها، مع إجراء جرد دوري لهذه الممتلكات والحفاظ على سلامتها والقيام بكافة التدابير الإدارية الخاصة بها.

- مصلحة المستخدمين: وتضم مكتبين:

- مكتب *تسيير وتكوين مستخدمي البلديات:* يكلف بالسهر على تطبيق القوانين الأساسية للموظفين التابعين للمصالح والهيآت البلدية ومتابعة العمليات الخاصة بتسييرهم، والمصادقة على القرارات الإدارية المرتبطة بتسييرهم الإداري، ومسك فهرس متكامل وجداول إحصائية للموظفين البلديين تسمح بمعرفة تطورهم باستمرار تبعا لاحتياجات المصالح المشغلة، والسهر على السير العادي للجان المتساوية الأعضاء المحلية، وكذلك القيام بمهمات دورية لتنشيط تفتيش المصالح البلدية والهيآت العمومية المحلية،...الخ؛

- مكتب *تسيير وتكوين مستخدمي الولاية:* ويعتبر هذا المكتب المسؤول الأول عن تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الولاية ككل، والقيام بأغلب العمليات الإدارية التي تخص توظيفهم وتكوينهم وترقيتهم...الخ، ويقوم عموما هذا المكتب بممارسة كافة أنشطة تسيير الموارد البشرية على مستخدمي الولاية، حيث يسهر مثلا على تطبيق القوانين الأساسية للموظفين التابعين للولاية، ويسير القرارات الإدارية المتعلقة بهم، وإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بشطريه الأول والثاني، ويقوم بتسيير وتجديد اللجان المتساوية الأعضاء وبرمجة اجتماعاتها، وإعداد القائمة الإسمية لموظفي الولاية، وتنظيم وإجراء امتحانات ومسابقات التوظيف، ومتابعة ملفات التقاعد، والتسيير اليومي لمصالح الموظفين ومسك ملفاتهم، ومتابعة عملية الرسكلة وتحسين المستوى حسب البرنامج المعد من طرف وزارة الداخلية. كما يتولى المكتب إعداد برنامج العطل السنوية ومتابعتها وإعداد كافة الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير مستخدمي الولاية والاحتفاظ بها...الخ. وعليه فإن هذا المكتب يعنى حقيقة بالتسيير الفعلي لمستخدمي الولاية حسب القوانين والتنظيمات المحددة في هذا الجانب، ونظرا للارتباط الوثيق بين نشاط هذا المكتب وموضوع بحثنا، فإن أغلب دراستنا الميدانية ستنصب على نشاط هذا المكتب.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام تسيير الولاية يعتمد على التنسيق المتكامل حسب التنظيم المعمول به بين الوالي والمجلس الشعبي الولائي كل حسب اختصاصاته التي حددناها سابقا، كما يعد مجلس الولاية من الهيآت المساعدة للوالي حسب المرسوم94-215 المؤرخ في23يوليو1994 المشار إليه سابقا، حيث يؤسس على مستوى كل ولاية مجلس يسمى "مجلس الولاية"، يجمع تحت سلطة الوالي مديري المصالح الخارجية للدولة المكلفين بمختلف قطاعات النشاط في الولاية، كما يشارك رؤساء الدوائر مشاركة استشارية في أشغال هذا المجلس، إضافة إلى إمكانية مشاركة أي شخص في اجتماعات مجلس الولاية يستدعيه الوالي ويرى أن استشارته مفيدة. وبالتالي يكون مجلس الولاية إطارا تشاوريا لمصالح الدولة على الصعيد المحلي وإطارا تنسيقيا للأنشطة القطاعية، تعنى بتنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي، حيث يجتمع مجلس الولاية

بتنشيط وتنسيق من الوالي تحت سلطة الوزراء المختصين، في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي، كما يمكن أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما تتطلب الوضعية ذلك، مع إمكانية أن يخلف الكاتب العام (الأمين العام) للولاية الوالي في اجتماعات مجلس الولاية إذا ما وقع له مانع. وعليه وحسب المادة20 من المرسوم94-215 المؤرخ في23 يوليو 1994 المشار إليه سابقا، يكلف مجلس الولاية على العموم بما يلي: يتخذ جميع التدابير اللازمة التي من شأنها أن تحافظ على سلطة الدولة ومصداقيتها، وعلى احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها، يسهر على تنفيذ برنامج الحكومة وتعليماتها، ويبدي رأيه في جميع المشاريع التي تقع على تراب الولاية، ويدرس في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها ،كل مسألة يطرحها عليه الوالي أو أحد أعضاء المجلس.

3- التسيير المالي لولاية ميلة: تنقسم الموارد المالية لولاية ميلة كجهاز إداري محلي يتبع سليما وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إلى موارد وأموال على حساب ميزانية الدولة وموارد وأموال على حساب ميزانية الولاية، ويقيد هذين الموردين الهامين وكيفية إنفاقها في قسمين من الميزانية يعدان حسب قواعد مخطط المحاسبة الوطنية هما: قسم التسيير وقسم التجهيز وذلك وفقا لما يلي:

3-1- الميزانية الغير ممركزة للدولة: تشير موارد ونفقات الولاية على حساب الميزانية الغير ممركزة للدولة (ميزانية الدولة) إلى مجموع إعانات ومخصصات الدولة للولاية، استنادا لقانون المالية الأساسي والتكميلي لكل سنة، حيث تخصص أموال لكل قطاع وزاري على حدة، وتتولى وزارة الداخلية إعادة توزيع هذه الأموال على الإدارات والمصالح اللامركزية التابعة لها ومن بينها الولاية.

ويتولى الوالي تقدير النفقات اللازمة لسير مصالح الولاية، ويقدم تقدير هذه النفقات حسب توجيهات الحكومة وفي ظل الإحترام التام للآجال المعينة في رزنامة الأعمال التحضيرية لقانون المالية (حيث تبلغ هذه الرزنامة لأعضاء الحكومة والولاة في وقت واحد). ويقوم الوالي بتوزيع الإعتمادات الموضوعة تحت تصرفه لسير مصالح الولاية في إطار وثيقة وحيدة حسب قائمة تضبط بقرار وزاري مشترك بين وزير الداخلية ووزير المالية، وتبلغ هذه الوثيقة إلى المحاسب المؤهل لذلك والمراقب المالي المعنيين. ويترتب بالتالي على هذا التبليغ وضع الإعتمادات المخصصة تحت تصرف الوالي، ويلتزم بعد ذلك الوالي بالنفقات والدفع الخاصة بالإعتمادات الموضوعة تحت تصرفه لسير مصالح الولاية على حساب ميزانية الدولة طبقا للتنظيم المعمول به بمجرد تسلمه الوثيقة الوحيدة السالفة الذكر، كما يمكن أن يفوض إمضاءه حسب الشروط المحددة في التنظيم الجاري به العمل. وتنقسم إيرادات ونفقات الولاية على حساب ميزانية الدولة إلى قسمين:

3-1-1- قسم التسيير: يشير قسم التسيير من الميزانية الغير ممركزة للدولة إلى مجموع الإيرادات والنفقات الدائمة للولاية والتي تضمن بها السير العادي لمصالحها، وتشتمل أساسا على نفقات وسائل مصالح الولاية خاصة المتعلقة منها بتكاليف الموظفين (الأجور والنفقات الاجتماعية) التي تمثل أكبر نسبة من ميزانية التسيير، إضافة إلى أشغال الصيانة ونفقات اقتناء الأدوات والأثاث واللوازم المكتبية وبعض النفقات المتغيرة المتعلقة بمصاريف الوثائق ومصاريف الماء والغاز والوقود والبريد والمواصلات .. الخ.

ويمكن أن نوضح إعتمادات ونفقات التسيير لولاية ميلة على حساب ميزانية الدولة خلال سنوات2003-2004-2005 فيما يلي:

الجدول رقم7: *قسم التسيير من ميزانية الدولة لولاية ميلة لسنوات 2003 - 2005*

البيان / السنوات	2003	2004	2005
مجموع اعتمادات التسيير المخصصة (د.ج)	131.047.000.00	222.702.253.33	196.989.120.00
النفقات أو الإنجازات (د.ج)	157.864.469.25	213.885.346.80	181.691.443.55
نسبة الإنجاز	%120.46	%96.04	%92.29

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانيات التسيير ووضعية الإعتمادات للسنوات المعنية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نفقات التسيير على حساب ميزانية الدولة ارتفعت سنة2004 بمعدل يقارب 35%مقارنة بسنة2003، وانخفضت سنة2005 بمعدل يقارب15%مقارنة بسنة2004، وهذا راجع وبدرجة كبيرة إلى ارتفاع التعويضات والمنح المختلفة الممنوحة للموظفين سنة2004 مقارنة بسنة2003 نتيجة القرار الذي يقضي بتدعيم منح إطارات الدولة، ونتيجة أيضا لارتفاع نفقات الأدوات والأثاث خلال سنة2004 مقارنة بسنتي 2003 و2005. كما نلاحظ أيضا أن نسبة تغطية اعتمادات التسيير الممنوحة للنفقات الحقيقية كانت جيدة سنتي 2004 و2005، في حين أن هناك عجزا كبيرا في تغطية اعتمادات التسيير الممنوحة للنفقات سنة2003، حيث بلغت نسبة النفقات إلى الإعتمادات حوالي120.46%، أي زيادة النفقات بمعدل20.46%عن الإعتمادات المخصصة، وهذا راجع إلى ارتفاع النفقات القضائية ونفقات الخبرة والتعويضات المترتبة على الدولة، حيث بلغت نفقاتها حوالي30812512.50د.ج في نهاية2003، في حين تم تخصيص اعتمادات تعادل فقط 10000.00د.ج لتغطية نفقات هذا الباب في أول جانفي2003، ولم تخصص اعتمادات إضافية في قانون المالية التكميلي، بقيمة عجز في التغطية تقدر بحوالي30802512.50- د.ج. إلا أنه وحسب رئيس مكتب تسيير ميزانية الدولة[1] فإن هذا الوضع استثنائي فقط ولا يعكس حقيقة ضعف التقديرات التي يقومون بها، وهذا طبعا ما لا نلمسه خلال سنتي2004 و2005، التين تبينان حقيقة عجز دائم في الباب34-98 المتمثل في النفقات القضائية ونفقات الخبرة والتعويضات المترتبة على الدولة يقدر على التوالي بـ2610258.05- د.ج و190000.00- د.ج، مع بقاء الإعتمادات المخصصة لهذا الباب نفسها تقدر بـ10000.00 د.ج لكلتا السنتين .

كما ينبغي أن نؤكد أيضا أن مجموع الإعتمادات المبينة في الجدول السابق هي محصلة الإعتمادات الممنوحة في شهر جانفي لكل سنة في الميزانية الأولية بموجب قانون المالية الأساسي، واعتمادات إضافية ممنوحة في شهر جوان من كل سنة في الميزانية الإضافية بموجب قانون المالية التكميلي، حيث نجد أن ما نسبته91.76 %و 59.25%و 78.78% من مجموع الإعتمادات الممنوحة للسنوات 2003-2004-2005 على التوالي خصصت استنادا لقانون المالية الأساسي، والباقي منها خصص بموجب قانون المالية التكميلي.

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الدولة بتاريخ: 2007/01/23.

3-1-2- قسم التجهيز: يتضمن قسم التجهيز مصاريف وإيرادات التجهيز والاستثمار العمومي بكل مجالاته الممول مباشرة من طرف ميزانية الدولة استنادا لقانون المالية الأساسي والتكميلي، وتقيد طبعا في نوعين من الميزانية كميزانية أولية وميزانية إضافية. وتشمل ميزانية التجهيز الممولة من طرف الدولة كافة المشاريع التنموية والتجهيزية التي تستفيد منها الولاية مباشرة من خزينة الدولة استنادا لقوانين المالية التي ترصد المبالغ اللازمة لتنفيذ هذه المشاريع، وطبعا يتم صرف هذه المبالغ على مراحل وفق أقساط معينة لمدة قد تتعدى السنة، وهذا قياسا بعمليات المراقبة المرحلية التي تقوم بها المصالح المختصة على المشاريع. ويعتبر الوالي الآمر بالصرف الوحيد في الولاية والمسؤول المباشر عن التسيير المالي لعمليات التجهيز والاستثمار العمومي المنجزة على حساب ميزانية الدولة في إطار برامج التنمية الخاصة بالولاية.

وحسب رئيس مكتب الميزانية الغير ممركزة (ميزانية الدولة) بولاية ميلة[1]، فإنه وفي حقيقة الأمر لا نجد شكلا موضحا لميزانية التجهيز في الواقع، وإنما تجسد عمليات التجهيز والاستثمار العمومي المنجزة على حساب ميزانية الدولة في قائمة تفصيلية تعدها الولاية سنويا، وتشتمل على أقسام وفصول بجميع العمليات المقيدة بعنوان برنامج التنمية للولاية، كما تشتمل هذه القائمة أيضا في الجزء الملحق بها على اعتمادات الدفع المخصصة للعمليات المنصوص عليها في مخططات البلديات الخاصة بالتنمية والممنوحة من الوالي إلى البلديات، كما تشمل هذه القائمة إلزاميا أيضا بالنسبة لكل قطاع وفصل، التخصيصات المالية والأقساط السنوية لاعتمادات الدفع الخاصة بالولاية.

وتعتبر أيضا اعتمادات الدفع الغطاء المالي الإجمالي المخصص لتمويل القسط السنوي لبرامج تنمية الولاية، وتوزع هذه الإعتمادات فصلا فصلا ضمن قائمة الولاية المشار أليها سابقا، طبقا لسجل الاستحقاقات المالي والإنجازات المتعلقة بمختلف عمليات التجهيز والاستثمار، ويمنح الوالي الإعتمادات المخصصة للعمليات المدرجة في قائمة الولاية عن طريق مقررات بالمساعدات، كما يتولى أيضا المصادقة على جميع الصفقات والعقود والاتفاقيات المتعلقة بعمليات التجهيز والاستثمارات المقيدة في برامج التنمية الخاصة بالولاية.

كما يتعين على الوالي أيضا تزويد المصالح المركزية للدولة، بجميع المعلومات المتعلقة باستعمال الإعتمادات المقيدة في قائمة الولاية، لهذا الغرض ينبغي عليه أن يعد في نهاية كل شهر، جدولا حسابيا بالإعتمادات على أساس كل فصل، وأن يعد في نهاية كل ربع سنة ميزانية مادية ومالية عن العمليات الخاصة بالتجهيز والاستثمار المتعلقين ببرامج كل قطاع في الولاية وبرامج المخططات البلدية للتنمية.

والشيء الذي يدعو للإستغراب، هو التحفظ الكبير على هذه المشاريع على مستوى ولاية ميلة، حيث لم نتمكن من الإطلاع على أي وثيقة تتعلق بنوع المشاريع المدرجة في قائمة الولاية ولا اعتماداتها، إلا أن هذا لم يمنع من استقصاء بعض المعلومات المتعلقة ببرامج التنمية الخاصة بولاية ميلة، منها مشاريع تأمين مقرات الولاية (Sécurisation sièges) لدائرة تسدان حدادة، دائرة سيدي مروان، دائرة عين البيضاء حريش، بقيمة إجمالية تقدر بـــ17806325.91د.ج، والتي تمت نهاية الأشغال كلها، ومشروع دراسة وإنجاز 90 وحدة

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الدولة بتاريخ: 2007/01/23.

سكنية بدائرة تاجنانت بقيمة إجمالية تقدر بـــ23994859.00 د.ج ومازال هذا المشروع قيد التنفيذ.

3-2- ميزانية الولاية: تشير موارد ونفقات الولاية على حساب ميزانية الولاية إلى مجموع الأموال التي تتحصل عليها خزينة الولاية نتيجة نشاطها العادي واستغلال بعض ممتلكاتها. وهنا يتم التركيز على"مفهوم إيرادات الولاية"خارج نطاق الإعانات المباشرة للدولة المبينة سابقا في ميزانية الدولة، وتتعلق هذه الإيرادات مثلا بالضرائب والرسوم التي تعود إلى خزينة الولاية (مثل الرسم على النشاط المهني TAP)، إضافة إلى حقوق استغلال أملاك الولاية ككراء العقارات العمومية مثلا، وقسط الولاية من التسديد الجزافي، وتحصيلات ومساهمات أخرى. واستنادا لهذا المفهوم، فإن للولاية إيرادات تتولى تحديدها وإنفاقها عن طريق الموافقة الأولية للمجلس الشعبي الولائي. ويتولى الوالي في هذا الجانب ضبط إيرادات الولاية، وتقدير النفقات اللازمة لسير مصالحه وتنمية الولاية، ويقدم تقديراته إلى المجلس الشعبي الولائي الذي يتولى مناقشة الموضوع والموافقة أو التعديل إن لزم الأمر حسب الآجال القانونية المحددة وفقا للتنظيم المعمول به.

وتقيد إيرادات ونفقات الولاية على حساب ميزانية الولاية في قسمين: قسم التسيير وقسم التجهيز.

3-2-1- قسم التسيير: يشير قسم التسيير من ميزانية الولاية إلى مجموع إيرادات ونفقات الولاية التي تضمن بها السير العادي لمصالحها وتشمل هذه الإيرادات والنفقات على الخصوص ما يلي:

- جانب النفقات: ويشمل أجور وأعباء المستخدمين، وسائل ومصالح الإدارة العامة (مستحضرات صيدلانية، لوازم المكتب، طباعة وتجليد، مصاريف البريد والمواصلات،...الخ)، العقارات والمنقولات الغير منتجة (وقود ومحروقات، صيانة وتصليحات بالمؤسسة، كهرباء، ماء، غاز...الخ)، تسيير طرق الولاية وشبكاتها، المصالح الإدارية العمومية(تغذية، أعياد، حفلات،...الخ)، الأمن (الحرس البلدي)، المساهمة في أعباء التعليم (منح وجوائز وإعانات)، إعانات لمختلف المصالح الاجتماعية المدرسية، نفقات الشباب والرياضة والثقافة والمساعدات الاجتماعية المباشرة، النظافة العمومية الاجتماعية.

- جانب الإيرادات: يضم إيرادات الأملاك المنتجة كتأجير العقارات (المنقولات والعتاد)، نواتج الجباية (الرسم على النشاط المهني والحقوق الثابتة، وقسط الولاية من التسديد الجزافي للضرائب على المرتبات والأجور،...الخ). ويمكن أن نوضح حصيلة قيم التسيير لولاية ميلة على حساب ميزانية الولاية فيما يلي:

جدول08: *حصيلة قسم التسيير على حساب ميزانية ولاية ميلة للسنوات من 2002 إلى 2005*

الوحدة: د.ج

البيان / السنوات	2002	2003	2004	2005
الإيرادات الكلية	806.673.163.98	1.012.661.986.94	1.087.390.315.13	1079.845.740.14
النفقات الكلية	682.194.416.55	806.995.528.86	893.038.057.30	893.403.801.77
نسبة الإنجاز	% 84.57	% 79.60	% 82	% 82.70
فائض قسم التسيير	124.478.747.43	205.666.458.11	194.352.257.83	186.441.938.37

<u>المصدر</u> من إعداد الطالب اعتمادا على تقرير الحساب الإداري (مصلحة الميزانية والممتلكات).

نلاحظ أن نسبة الإنجاز (نسبة النفقات إلى الإيرادات) تتراوح ما بين79.6% و84.57%، مما يوحي بتحقيق فائض في قسم التسيير عن كل سنة، وهي حالة عادية جدا، على اعتبار أن المجلس الشعبي الولائي لا يخصص أموال تفوق مقدار مخصصات خزينة الولاية المحددة في الميزانية فيما يتعلق بقسم التسيير. كما حققت سنة2003 أكبر فائض في قسم التسيير، مقابل تحقيق أضعف نسبة إنجاز تقدر بـ79.6%، كما حققت سنة 2002 أضعف قيمة إيرادات ونفقات على الإطلاق مقارنة بباقي السنوات في الجدول، مع تحقيقها لأكبر نسبة إنجاز وبالتالي أصغر فائض في قسم التسيير، في حين حققت سنة 2004 أكبر قيمة إيرادات.

3-2-2- قسم التجهيز: يشير إلى إيرادات ونفقات التجهيز والاستثمار العمومي الممول مباشرة من خزينة الولاية وفقا لمداولات المجلس الشعبي الولائي. ويتضمن قسم التجهيز من ميزانية الولاية عدة أبواب تضم نفقات وإيرادات وهذا طبعا حسب طبيعة برامج التجهيز والإستثمار المعنية:

- *جانب النفقات:* يمكن أن تشمل النفقات ما يلي: نفقات البنايات والتجهيزات الإدارية مثل اقتناء العتاد والمعدات الكبرى والمنقولات وعتاد النقل والأشغال والترميمات التي تقع على البنايات، نفقات طرق الولاية وتتمثل في تصليحات وترميمات لطرق الولاية، نفقات التعمير والبناء كترميمات البنايات ومشاريع التعمير والبناء وتجهيز وتهيئة السكنات، نفقات التجهيز الصناعي والحرفي والسياحي وتضم مختلف المشاريع الخاصة بالمجال الصناعي والحرفي والسياحي، نفقات برامج البلديات ووحداتها الإقتصادية وتشمل كافة نفقات البرامج الإستثمارية التي تستفيد منها البلديات ووحداتها الإقتصادية، مثل مشروع تدعيم بلديات ولاية ميلة بالعتاد الخاص بالنظافة والتطهير، نفقات برامج لأطراف أخرى في شكل مساعدات إنسانية واجتماعية للتكفل بشرائح معينة من المجتمع، مثل مشروع تجهيز المركز الطبي البيداغوجي للأطفال الغير متكيفين ذهنيا بميلة، إضافة إلى عمليات أخرى خارجة عن البرنامج مثل مشروع إعانات التجهيز لبلديات ولاية ميلة.

- *جانب الإيرادات*: يمكن أن تشمل إيرادات قسم التجهيز ما يلي:

- فائض في قسم التجهيز يرحل من السنة السابقة إلى السنة الحالية، على اعتبار أن أغلب المشاريع تتعدى آجال تنفيذها السنة؛

- الإقتطاع من إيرادات التسيير: حيث يخصص إقتطاع من إيرادات التسيير لتغطية مصاريف التجهيز والإستثمار، ويحدد معدله الأدنى في كل سنة بموجب قرار من وزير الداخلية والذي لا يمكن أن يقل عن10%، كما يمكن زيادة قيمة هذا الإقتطاع عن طريق الميزانية الإضافية أو عن طريق الترخيصات الخصوصية في حدود حجم الفائض في قسم التسيير، وفي هذه الحالة يطلب مسبقا رأي أمين خزينة الولاية حول الوجود الحقيقي لهذا الفائض، ويرفق بمداولة المجلس الشعبي الولائي عند إرساله لوزارة الداخلية؛

- إعانات الدولة: وهي إعانات غير مباشرة واستثنائية تقدمها الدولة للولاية بغرض تغطية جانب محلي أو اجتماعي معين، وعادة ما تخصص لتغطية نفقات برامج البلديات ووحداتها الإقتصادية، ونفقات برامج ومشاريع لأطراف أخرى، ولتغطية نفقات عمليات أخرى خارجة عن البرنامج؛

- التصرف في المنقولات والعتاد.

مع الإشارة إلى أن اتخاذ أي قرار فيما يتعلق بتخصيص إعتمادات إضافية أو إدراج مشاريع جديدة أو أي تغيير على هذه المشاريع، يجب أن يتم استنادا لمداولة للمجلس الشعبي الولائي، ويتم إرسال نسخ من محضر المداولة إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية مرفوقا بالوثائق المثبتة. ويمكن أن نبين حصيلة قسم التجهيز بولاية ميلة فيما يلي.

جدول رقم 09: *حصيلة قسم التجهيز على حساب ميزانية ولاية ميلة لسنوات 2003-2005.*

الوحدة: د.ج

البيان / السنة	2003	2004	2005
برامج الولاية	60.781.233.10	97.941.749.57	153.762.427.45
برامج لحساب الغير	139.610.250.00	153.409.241.39	24.107.883.18
العمليات الخارجة عن البرنامج	83.448.131.00	158.164.000.00	53.136.699.00
مجموع النفقات	283.839.614.10	409.514.990.96	231.007.009.69
فائض مرحل	128.411.751.30	431.246.968.20	244.613.822.18
إقتطاع من إيرادات التسيير	204.486.000.00	217.881.844.94	201.927.461.81
إعانات الدولة	380.224.131.00	5.000.000.00	278.272.920.40
التصرف في المنقولات والعتاد	1.964.700.00	00	00
مجموع الإيرادات	715.086.582.30	654.128.813.14	724.814.204.39
فائض قسم التجهيز يرحل	431.246.968.20	244.613.822.18	493.807.194.76

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الحساب الإداري للسنوات المعنية.

من خلال الجدول نجد أن أكبر نسبة إنجاز (نسبة النفقات إلى الإيرادات) حققت سنة2004 قدرت بحوالي62.6%، وهذا راجع إلى الإرتفاع القياسي لنفقات المشاريع خلال هذه السنة من جهة، مقابل انخفاض ملحوظ في إيرادات سنة2004 مقارنة بسنتي 2003 و2005 بسبب إنخفاض إعانات الدولة لولاية ميلة في مجال التجهيز خلال نفس السنة من جهة أخرى، حيث نجد أن قيمة إعانات الدولة في سنة2004 لا تمثل سوى1.31% من قيمة هذه الإعانات سنة2003، كما لا تمثل سوى1.8% من إعانات الدولة لسنة2005، مما يستلزم تحقيق سنة 2004 لأقل فائض في قسم التجهيز يرحل لسنة2005، هذا الأخير لا يمثل سوى56.76% من فائض سنة2003، و49.53% من فائض سنة2005. ومن جهة أخرى، نجد أن سنة2005 حققت أصغر نسبة إنجاز قدرت فقط بحوالي31.81%، بسبب الإنخفاض الملحوظ في النفقات خلال هذه السنة، وهذا راجع إلى انخفاض قيمة تسديدات أقساط مشاريع التجهيز من جهة، ومن جهة أخرى حققت سنة2005 أكبر قيمة إيرادات نتيجة لارتفاع إعانات الدولة لولاية ميلة في مجال التجهيز خلال هذه سنة مقارنة بسنة2004، مما يستلزم بالضرورة تحقيق سنة2005 لأكبر فائض في قسم التجهيز سيرحل إلى سنة2006 ويقيد في شكل إيرادات. وما تجدر الإشارة إليه أنه في إطار تصفية مدونة المشاريع، فقد تم غلق 21 عملية من البرامج المنتهية على حساب ميزانية الولاية سنة2003، وغلق17 عملية أيضا سنة2004، و19 عملية سنة2005.

وعليه، فإن هناك إيرادات ضخمة خاصة بالولاية، يتم تخصيص جزء منها لقسم التسيير والجزء الآخر لقسم التجهيز، ولا يتم ذلك إلا عن طريق مداولات المجلس الشعبي الولائي الذي يتولى تحصيل واستخدام موارد الولاية المحددة في مضمون ميزانية الولاية حسب التنظيم المعمول به تحت إشراف الوالي طبعا، مما يؤكد لنا أن الوالي والمجلس الشعبي الولائي هما حجر الزاوية في سبيل نمو وترقية الولاية الجزائرية بشكل عام.

وما ينبغي أن نشير إليه، هو أن تقسيمنا للتسيير المالي للولاية في شكل ميزانية غير ممركزة وفقا للإعانات المباشرة للدولة وميزانية للولاية، هو بغرض منهجي فقط، ويمكن أن نقف على كل هذه المفاهيم في الأداة القانونية الرسمية المتمثلة في الميزانية بنوعيها: الميزانية الأولية (B.P) والميزانية الإضافية (B.S)، التين تضمان عمودين:

- يقيد في العمود الأول المزدوج، الحسابات الخاصة بتسديدات النفقات والإيرادات المقترحة من قبل الهيئة التنفيذية و المصوت عليها من قبل المجلس الشعبي الولائي (ميزانية الولاية)؛

- ويقيد في العمود الثاني المزدوج الحسابات الخاصة بالنفقات والإيرادات المصادق عليها من قبل وزير الداخلية والجماعات المحلية (ميزانية الدولة).

4- عرض وتحليل هيكلة الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة: إن الموارد البشرية المقصودة بالدراسة هي تلك المستخدمة بولاية ميلة باعتبارها جماعة محلية إدارية تتبع سلميا وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بمعنى آخر أننا سوف نقوم بدراسة مستخدمي ولاية ميلة المسيرين من طرف مصلحة المستخدمين (مكتب تكوين وتسيير مستخدمي الولاية)، على اعتبار أن هذا المكتب هو المخول بممارسة كافة أنشطة تسيير الموارد البشرية.

4-1- هيكلة الموارد البشرية حسب مستوى التأهيل: يعتبر تحليل التعداد الكلي للموارد البشرية موزعا حسب مستوى التأهيل وتطوره مؤشر ذو أهمية كبيرة لدى مصلحة المستخدمين بولاية ميلة، حيث يسمح برصد كافة التغيرات الفعلية التي حدثت على هيكل الموارد البشرية من جهة، والتنبؤ بأي تغيير قد يحدث على هذه التركيبة من جهة أخرى، مع الإشارة إلى أن مستوى التأهيل يقسم إلى ثلاثة أنواع: مستخدمي التأطير (ويضم الوظائف العليا + المناصب العليا + الصنف 15فما فوق)، مستخدمي التحكم (من الصنف11 إلى الصنف 14)، مستخدمي التنفيذ (الصنف10 وأقل). ويمكن إبراز تطور هيكلة الموارد البشرية حسب مستوى التأهيل فيما يلي:

جدول رقم10: *هيكلة الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة حسب مستوى التأهيل 2001-2005*

السنة	2001		2002		2003		2004		2005	
التأهيل	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
التأطير	109	16.69	146	21	147	20.91	144	20.40	141	20.23
التحكم	110	16.85	113	16.26	117	16.64	116	16.43	111	15.92
التنفيذ	434	66.46	436	62.74	439	62.45	446	63.17	445	63.85

المجموع	**653**	**100**	**695**	**100**	**703**	**100**	**706**	**100**	**697**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على حصيلة الشغل للسنوات المعنية.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن هناك استقرارا نسبي في عدد مستخدمي التحكم والتنفيذ من2001 إلى2005، إلا أنه وبالنسبة لمستخدمي التأطير، فيلاحظ زيادة معتبرة في عددهم سنة2002 مقارنة بسنة2001، حيث تقدر قيمة التغير بـــ37 إطار. وحسب رئيس مصلحة المستخدمين لولاية ميلة[1] فإن ذلك يدخل في إطار برنامج الدولة الذي يقضي بتدعيم تأطير الجماعات المحلية بشكل عام، خاصة فيما يتعلق بالمناصب التقنية، وهذا ما سجلناه خلال سنة2002، أين تم توظيف على مستوى ولاية ميلة 17 مهندس دولة هندسة مدنية، و16 مهندس معماري، إضافة إلى عدد معتبر من المتصرفين الإداريين.

من جهة أخرى نلاحظ أنه وبالنسبة لكل السنوات، يمثل مستخدمو التنفيذ أكثر من نصف عدد المستخدمين بولاية ميلة، في حين نجد أن معدل التأطير (نسبة الإطارات إلى مجموع المستخدمين) تتراوح قيمته فقط بين 20%و21% للسنوات من2002 إلى2005، غير أنه حقق ارتفاعا ملحوظا سنة 2002 مقارنة بسنة 2001، (حيث ارتفع من 16.69% إلى21%)، وهذا راجع إلى زيادة عدد الإطارات سنة2002 كما أشرنا لذلك سابقا[2].

وما ينبغي أن نشير إليه في هذا الشأن بعد إطلاعنا على حصيلة الشغل المعدة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية بالجزائر العاصمة ومفتشية الوظيفة العمومية لولاية ميلة، نجد أن عدد مستخدمي ولاية ميلة سنة2005 يمثلون نسبة 3.02% فقط من تعداد الموارد البشرية العاملة في قطاع الوظيفة العامة على مستوى كافة تراب ولاية ميلة لنفس السنة (حيث أن قطاع التربية يحصد حصة الأسد)، في حين أن نسبة مستخدمي التأطير تمثل2.92% فقط من مجموع إطارات الوظيفة العامة المستخدمة على مستوى تراب الولاية. ويبقى أن مستخدمي الوظيفة العامة على مستوى كافة تراب الولاية يمثلون فقط نسبة1.53% فقط من مجموع مستخدمي قطاع الوظيفة العامة على المستوى الوطني، وتعد من أضعف النسب مقارنة بباقي ولايات الوطن.

4-2- هيكلة الموارد البشرية حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل: تشير الطبيعة القانونية لعلاقة العمل إلى صفة الموظف هل مرسم، أو متعاقد، أو مؤقت. ويمكن أن نبين هيكلة مستخدمي ولاية ميلة وفقا لهذا المعيار فيما يلي:

جدول 11: *هيكلة الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل 2001-2005*

السنة	2001		2002		2003		2004		2005	
علاقة العمل	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
مرسم	322	49.31	366	52.66	376	53.48	374	52.97	375	53.80
متعاقد	124	19	118	16.98	115	16.36	117	16.57	106	15.20
مؤقت	207	32.69	211	30.36	212	30.16	215	30.46	216	31

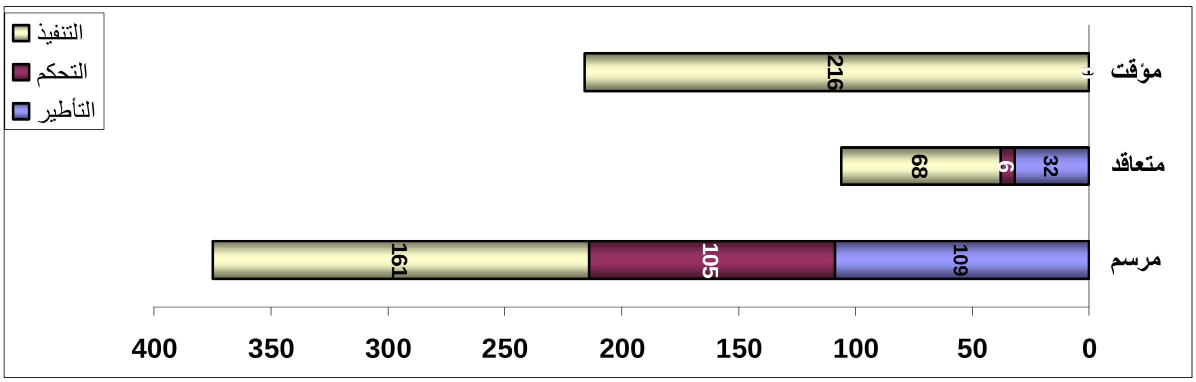
[1] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ : 2006/12/26.

[2] وقد أكد لنا رئيس مصلحة المستخدمين لولاية ميلة أن جهود الدولة في سبيل تدعيم تأطير الجماعات المحلية بشكل عام ما زالت مستمرة، وهذا تدعيما لبرامج فخامة رئيس الجمهورية الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة، والتي تمتد حتى سنة 2009، حيث سيتم بولاية ميلة فقط توظيف ما يقارب 23 إطار جديد سنة 2006.

المجموع	653	100	695	100	703	100	706	100	697	100

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن تطور المستخدمين المؤقتين والمتعاقدين لولاية ميلة من2001 إلى2005 كان مستقرا نسبيا مقارنة بالمستخدمين المرسمين، الذين ازداد عددهم بصفة ملحوظة سنة2002 مقارنة بسنة 2001 بمقدار تغير يعادل حوالي44 مستخدما مرسما، وهذا راجع حسب رئيس مصلحة المستخدمين لولاية ميلة إلى ارتفاع عدد التوظيفات الجديدة بصفة موظفين مرسمين خلال سنة2002 والتي لاحظنا سابقا أنها أخذت حيزا كبيرا على مستوى الإطارات. ومن جهة أخرى، نلاحظ أنه وابتداء من سنة2002، فإن أكثر من نصف المستخدمين من كل سنة مرسمين، وهي نسبة حسب رئيس مصلحة المستخدمين تسعى مصالح الولاية للمحافظة عليها، خاصة وأن أغلب المرسمين هم إطارات وإداريو الولاية الذين يضمنون لها الإستمرارية وقيامها بمهامها. ويمكن أن نبرز توزيع المستخدمين حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل ومستوى التأهيل سنة 2005 فيما يلي:



شكل رقم3: *توزيع مستخدمي ولاية ميلة حسب مستوى التأهيل وطبيعة علاقة العمل سنة 2005*

المصدر: من إعداد الطالب

وعليه فإن كل المستخدمين المؤقتين هم مستخدمو تنفيذ. و30.19% من المستخدمين المتعاقدين إطارات، و5.66% منهم مستخدمي تحكم، و64.15% منهم مستخدمي تنفيذ. في حين أن29.07% من المرسمين إطارات، و28% منهم مستخدمو تحكم، و42.93% مستخدمو تنفيذ. وحسب رئيس مصلحة المستخدمين[1]، تسعى الولاية دائما إلى موازنة حجم مستخدميها وحجم المهام المنوطة بها، في إطار يسمح بالمحافظة على استقرار نسبي في توزيعهم بصفتهم مرسمين ومتعاقدين ومؤقتين من جهة، وحسب الطبيعة القانونية لعلاقات العمل من جهة أخرى، بالتنسيق مع مصالح الوظيفة العامة والمجلس الشعبي الولائي ووزارة الداخلية.

4-3- هيكلة الموارد البشرية حسب الجنس: يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

جدول رقم 12: *هيكلة الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة حسب الجنس 2001-2005*

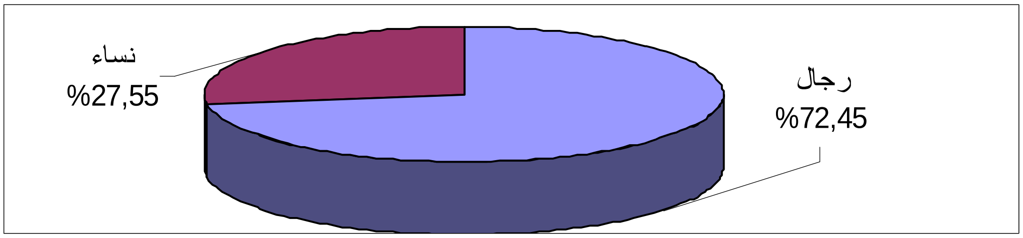
السنة / الجنس	2001	2002	2003	2004	2005
نساء	171	191	192	200	192

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ : 2006/12/26.

رجال	482	504	511	506	505
المجموع	**653**	**695**	**703**	**706**	**297**
نسبة النساء (%)	26.19	27.48	27.31	28.33	27.55

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن هناك استقرارا نسبي في تطور عدد النساء والرجال من2002 إلى2005، مع ملاحظة الفارق بين سنة2001 و2002 كما أشـرنا لذلك سابقـا، حيث يعادل التغيـر في سنة2002 مقارنة بسنة 2001 ما قيمته22 رجل و20 امرأة. كما نلاحظ أيضا بالنسبة لكل السنوات، أن النساء تمثلن أقل من ثلث التعداد الكلي للموارد البشرية.ويمكن أن نبين من خلال ما يلي هيكلة الموارد البشرية حسب الجنس سنة 2005.



الشكل رقم4: *هيكلة مستخدمي ولاية ميلة حسب الجنس سنة 2005.*
المصدر: من إعداد الطالب

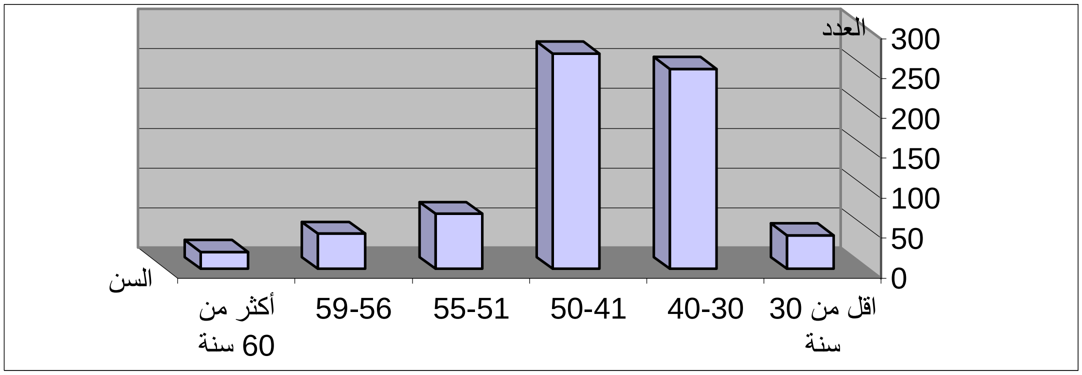
إن نسبة النساء تمثل27.55% من التعداد الكلي للموارد البشرية سنة2005، وهـو معـدل عـادي يسـاوي المعدل الوطني للنساء في قطاع الوظيفة العامة استنادا لحصيلة الشغل المعدة من طـرف المديريـة العامـة للوظيفة العموميةفي2005. مع التأكيد على أنه من بين التعداد الكلي للنساء سنة2005، فـإن 17.71%مـنهن إطارات، و14.58% منهن مستخدمي تحكم، و67.71%منهن مستخدمي تنفيذ. بمـا يعنـي أن 24.11% مـن مستخدمي التأطير بولاية ميلة سنة2005 هم نساء، كما يمـثلن أيضـا 25.22% مـن مسـتخدمي الـتحكم، و29.21% من مستخدمي التنفيذ، وهو ما يعكس الدور الكبير للمرأة المستخدمة بولاية ميلة.

4-4- هيكلـة الموارد البشريـة حسب السـن: يمكن أن نوضح ذلك فيما يلي:

جدول رقم 13: *هيكلة الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة حسب السن نهاية سنة 2005.*

شرائح السن / المستخدمين	أقل من 30 سنة	من30-40	من41-50	من51-55	من56-59	60 سنة وأكثر	المجموع
التأطير	12	56	49	17	04	03	141
التحكم	07	39	53	10	02	00	111
التنفيذ	23	156	168	42	38	18	445
المجموع	**42**	**251**	**270**	**69**	**44**	**21**	**697**
النسبة (%)	06.03	36.01	38.74	09.09	06.31	03.01	100

المصدر: من إعداد الطالب



الشكل رقم5: *هيكلة الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة حسب السن سنة 2005.*

المصدر: من إعداد الطالب

وعليه فإن أغلب المستخدمين تتراوح أعمارهم بين30 و50 سنة، حيث أن 36.01% من المستخدمين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، و38.74% من المستخدمين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة. كما أن أغلبية الإطارات تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة، حيث أن39.72% من الإطارات بولاية ميلة نهاية2005 تتراوح أعمارهم بين30 و40 سنة، وأن34.75% منهم تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، في حين أن عدد الإطارات الأكثر من56 سنة يمثل4.96% فقط من مجموع الإطارت. وعليه فإن أثرى شريحة سن تقع بين 30 و50 سنة، مما يؤكد على التوزيع السليم للمستخدمين حسب السن. إلا أن رئيس مصلحة المستخدمين بين لنا أن هذه الوضعية مرحلية فقط، وينبغي في السنوات المقبلة زيادة عدد التوظيفات في شريحة السن الأقل من30 سنة، خاصة فيما يتعلق بمستخدمي التأطير والتحكم، وهذا قصد الإستفادة أكثر من خبرة شريحتي السن السابقتين اللتان ستصلان تباعا لا محالة إلى التقاعد في أوقات متقاربة.

4-5- هيكلة الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي والأقدمية:

يمكن أن نبين معطيات المستوى التعليمي للموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة نهاية سنة 2005 فيما يلي:

جدول رقم 14: *معطيات المستوى التعليمي لمستخدمي ولاية ميلة نهاية سنة 2005.*

المستوى	بدون مستوى	إبتدائي	أساسي	ثانوي	جامعي	**المجموع**
العدد	198	65	123	194	117	**697**
النسبة (%)	28.41	09.32	17.65	27.83	16.79	**100**

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الجدول، نجد أن28.41% من مستخدمي ولاية ميلة بدون مستوى تعليمي، وغالبا ما تتولى هذه الشريحة الأعمال التنفيذية بصفتهم مستخدمين مؤقتين كالتنظيف والحراسة، في حين أن 16.79% من المستخدمين لديهم مستوى جامعي، مع الإشارة إلى أنه فيما يتعلق بمستوى التعليم الأساسي والثانوي، هناك مستخدمون متحصلون على شهادة التكوين الإداري (C.F.A) من أحد المعاهد المتخصصة والمعتمدة، حيث أن 21.14% من المستخدمين ذوي مستوى التعليم الأساسي متحصلون على شهادة التكوين الإداري، وكذلك الأمر بالنسبة لحوالي 08.25% من المستخدمين ذوي مستوى التعليم الثانوي، وقد بين لنا رئيس مصلحة

المستخدمين أن هذه المعاهد قد تم غلقها كلها تقريبا.

أما فيما يتعلق بالأقدمية التي يتمتع مستخدمو ولاية ميلة، فيمكن أن نقف على بعض جوانبها فيما يلي:

جدول رقم 15: *معطيات الأقدمية الخاصة بمستخدمي ولاية ميلة نهاية سنة 2005.*

الفئات (سنة)	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 وأكثر	**المجموع**
العدد	167	90	215	88	105	32	**697**
النسبة (%)	23.96	12.91	30.85	12.63	15.06	04.59	**100**

المصدر: من إعداد الطالب

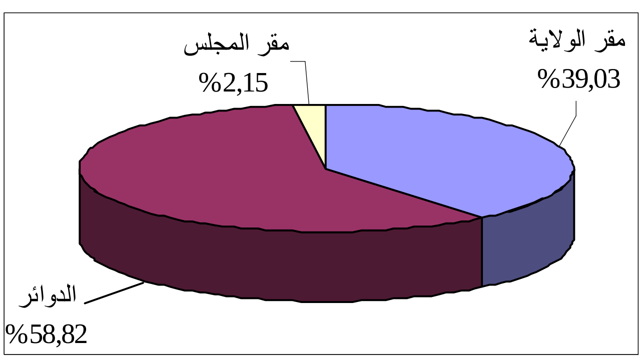
إن أغلب مستخدمي ولاية ميلة يتمتعون بأقدمية تتراوح بين11 و15 سنة، بمعدل يقارب30.85% من إجمالي المستخدمين نهاية سنة2005،كما أن ما نسبته27.69% أيضا من إجمالي المستخدمين يتمتعون بأقدمية تتراوح بين16 و25 سنة، هذا أمام ضعف نسبة المستخدمين الذين يتمتعون بأقدمية تفوق25 سنة والذين هم مقبلون على التقاعد. وبالتالي فإن هناك توزيعا جيدا للمستخدمين بحسب أقدميتهم على مستوى ولاية ميلة في نهاية سنة 2005، الأمر الذي يسمح بضمان المرافقة الجيدة للمستخدمين الجدد المقدرين بحوالي 23.96% من طرف مستخدمين ذوي خبرة تفوق العشر سنوات، وحسب رئيس مصلحة المستخدمين فإن هذا ضروري حتى نضمن قيام الولاية بمهامها على أحسن وجه مستقبلا.

4-6- هيكلة الموارد البشرية حسب مقرات عملهم: إن مستخدمي ولاية ميلة باعتبارها هيكلا إداريا تابعا لوزارة الداخلية، ليسوا فقط العاملين بالمقر الإداري للولاية، ولكن منهم من يمارس مهامه خارج هذا المقر رغم أن تسييرهم العام تقوم به مصلحة المستخدمين على مستوى الولاية، حيث أن كافة مستخدمي الدوائر ومقر المجلس الشعبي الولائي تسير حياتهم المهنية وتصرف أجورهم من طرف الولاية. ويمكن أن نبين ذلك فيما يلي:

جدول رقم 16: توزيع مستخدمي ولاية ميلة حسب *مكان ممارسة مهامهم نهاية 2005.*

مقرات العمل	العدد	النسبة (%)
مقر الولاية	272	39.03
الدوائر	410	58.82
مقر المجلس ش.و.	15	02.15
المجموع	**697**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب



شكل6: توزيع مستخدمي ولاية ميلة حسب مقر عملهم سنة 2005.
المصدر: من إعداد الطالب

وعليه فإن مستخدمي ولاية ميلة المسيرين من طرف مصلحة المستخدمين (مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية) يتوزعون على ثلاث مقرات عمل هي: مقر الولاية، الدوائر، ومقر المجلس الشعبي الولائي، حيث يمثل المستخدمون الذين يمارسون مهامهم على مستوى الدوائر أكثر من نصف إجمالي مستخدمي

الولاية نهاية2005، بتعداد يقدر بحوالي410 موظف بنسبة58.82%، موزعين على13 دائرة كما يلي: دائرة ميلة 38 موظفا، تسدان حدادة27 موظفا، شلغوم العيد38، الرواشد20، فرجيوة35، التلاغمة29، القرارم قوقة 42، بوحاتم26، وادي النجاء39، تاجنانت31، سيدي مروان28، عين البيضاء حريش27، ترعي باينان30 موظفا. في حين أن ما نسبته39.03% من إجمالي مستخدمي الولاية سنة2005 يمارسون مهامهم على مستوى المقر الإداري لولاية ميلة، و2.15% يمارسون مهامهم بمقر المجلس الشعبي الولائي.

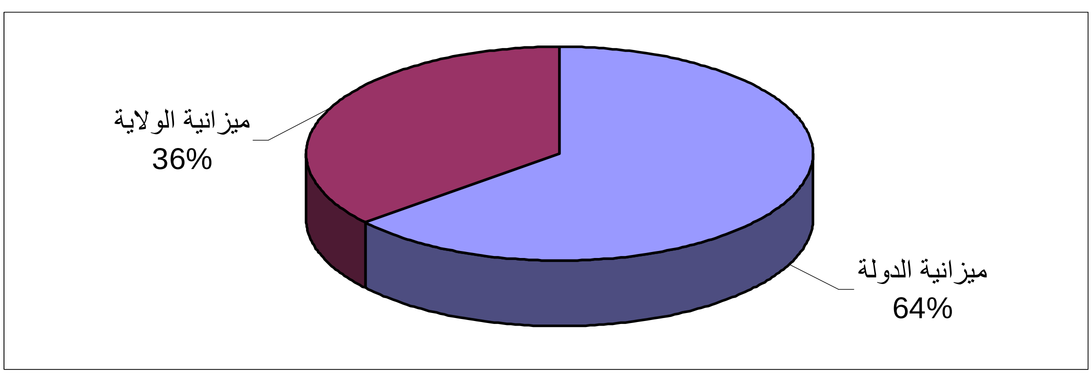
4-7- هيكلة الموارد البشرية حسب نوع الميزانية: بالرغم من أن كافة مستخدمي الولاية تسير حياتهم المهنية من قبل مصلحة واحدة ومكتب واحد، إلا أن مستحقاتهم تصرف حسب تبعيتهم للميزانية، فهناك مستخدمين موظفين على حساب الميزانية الغير ممركزة للدولة، وهناك أيضا موظفون على حساب ميزانية الولاية. ووفقا لهذا التقسيم، فإن هناك مناصب مالية توفرها الدولة للولاية، وبالتالي تتكفل بتغطية نفقاتها ميزانية الدولة، كما أن هناك مناصب مالية يوفرها المجلس الشعبي الولائي.

جدول رقم 17: *توزيع مستخدمي ولاية ميلة حسب نوع الميزانية 2001-2005.*

السنة / نوع الميزانية	2001		2002		2003		2004		2005	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
ميزانية الدولة	401	61.41	449	64.6	453	64.44	461	65.3	446	64
ميزانية الولاية	252	38.59	246	35.4	250	35.56	245	34.7	251	36
المجموع	653	100	695	100	703	100	706	100	697	100

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن ما يعادل تقريبا ثلثي (3/2) مستخدمي ولاية ميلة بالنسبة لكل السنوات موظفون على حساب ميزانية الدولة، والباقي موظفون على حساب ميزانية الولاية، مما يؤكد أن أغلب تكاليف المستخدمين تصرف على حساب ميزانية الدولة، باعتبارها من تتكفل بتوفير هذه المناصب، وباقي مصاريف الموظفين تصرف على حساب ميزانية الولاية، على اعتبار أن المجلس الشعبي الولائي هو من تكفل بتوفير هذه المناصب. ويمكن أن نوضح توزيع مستخدمي ولاية ميلة حسب نوع الميزانية سنة 2005 فيما يلي:



شكل7: توزيع مستخدمي ولاية ميلة حسب نوع الميزانية سنة 2005.
المصدر: من إعداد الطالب.

وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1]، فإن الدولة في حقيقة الأمر هي من تتكفل بتوفير المناصب المالية الكفيلة بتسيير الولاية، وأغلب هذه المناصب هي إما دائمة أو عن طريق التعاقد، إلا أن هناك جوانب من العجز في بعض المناصب خاصة منها التنفيذية يتم شغلها عن طريق التوظيف على حساب ميزانية الولاية وفقا لمداولات المجلس الشعبي الولائي لولاية ميلة، وأغلب هذه المناصب مؤقتة إضافة إلى مناصب عمل دائمة وأخرى عن طريق التعاقد.

ويمكن أن نوضح توزيع مستخدمي ولاية ميلة حسب نوع الميزانية ومناصب العمل سنة 2005 فيما يلي.

جدول رقم 18: *توزيع مستخدمي ولاية ميلة حسب مناصب العمل ونوع الميزانية سنة 2005.*

تسمية الوظيفة	الصنف/القسم	ميزانية الدولة	ميزانية الولاية	المجموع
كاتب عام للولاية	ب 02	01	00	01
مدير الإدارة المحلية	ب01	01	00	01
مدير التنظيم والشؤون العامة	ب01	01	00	01
مفتش عام للولاية	ب01	01	00	01
رئيس الديوان	أ02	01	00	01
رئيس الدائرة	أ02	13	00	13
مجموع الوظائف العليا (1)	-	**18**	**00**	**18**
رئيس مصلحة	5/19	09	00	09
ملحق بالديوان	5/19	06	00	06
كاتب عام للدائرة	5/19	03	00	03
رئيس مكتب	5/18	10	00	10
مفتش بالولاية	5/19	2	00	02
مجموع المناصب العليا (2)	-	**30**	**00**	**30**
متصرف إداري رئيسي	1/17	05	00	05
مكلف بمهمة الأمن	1/17	06	00	06
مساعد أمن	1/17	14	00	14
مهندس دولة	1/16	18	00	18
مهندس معماري	1/16	18	00	18
مهندس دولة للمخبر والصيانة	1/16	01	00	01
مهندس تطبيقي للمخبر والصيانة	1/15	01	00	01
متصرف	1/15	17	00	17
مستشار تقني	1/15	00	12	12
وثائقي أمين محفوظات	1/15	01	00	01
المجموع (3)	-	**81**	**12**	**93**
مجموع الإطارات (1)+(2)+(3)	-	**129**	**12**	**141**
مساعد إداري رئيسي	1/14	07	00	07
مساعد إداري	1/13	52	00	52
مساعد وثائقي أمين محفوظات	1/13	01	00	01
معاون إداري	3/11	41	01	42
رئيس فرقة الوقاية والأمن	2/13	06	00	06
ع.م.خ.ص. رئيس حضيرة	2/11	01	00	01

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2007/01/30.

ع.م.خ.ص. رئيس فرقة أشغال	2/11	01	00	01
ع.م.خ.ص. رئيس مطبخ	2/11	01	00	01
مجموع مستخدمي التحكم (5)	-	110	01	111
عون إداري	1/10	17	13	30
كاتب مختزل	1/10	19	00	19
كاتب راقن	2/09	06	01	07
عون راقن	3/08	25	08	33
عون مكتب	1/08	06	08	14
عون الوقاية والأمن	1/10 و1/08	61	00	61
رئيس فرقة الوقاية والأمن	1/10	07	00	07
ع.م.ص.1. كهربائي للصيانة	1/10	01	00	01

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن91.49% من مستخدمي التأطير (129 إطارا) موظفون على حساب ميزانية الدولة، حيث 84.50% منهم (109موظفا) مستخدمي تأطير دائمين والباقي متعاقدين. و08.51% من مستخدمي التأطير (12موظفا)موظفين على حساب ميزانية الولاية بصفتهم متعاقدين (كلهم مستشارين تقنيين). في حين أنه يوجد موظف واحد مرسم (معاون إداري) من مستخدمي التحكم موظف على حساب ميزانية الولاية، والباقي من مستخدمي التحكم (110موظف) موظفون على حساب ميزانية الدولة. غير أن46.52% من مستخدمي التنفيذ (207موظف) موظفون على حساب ميزانية الدولة، و53.48% منهم (238 موظف) موظفين على حساب ميزانية الولاية وأغلبهم مؤقتين. ومنه نستنتج أن فرص التوظيف المتاحة على حساب ميزانية الولاية تكون لفائدة فئة التنفيذ بدرجة كبيرة، وتوجه عادة لسد عجز في بعض مناصب عمل المنفذين (خاصة العمال المهنيون والحراس وأعوان الأمن والمنظفات) الذين لم يشغلوا على حساب ميزانية الدولة.

5- هيكلة الموارد البشرية على مستوى مصلحة المستخدمين بولاية ميلة:

تتكون مصلحة المستخدمين من مكتبين كما بينا ذلك سابقا: مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات، ومكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية. ونوضح فيما يلي توزيع الموظفين على مستوى مصلحة المستخدمين بولاية ميلة سنة 2005.

***جدول 19**: هيكلة الموارد البشرية بمصلحة المستخدمين لولاية ميلة سنة 2005.*

تأهيل المستخدمين	العدد	النسبة (%)
التأطير	04	25
التحكم	04	25
التنفيذ	08	50
المجموع	**16**	**100**

<u>المصدر</u>: من إعداد الطالب.

إن عدد موظفي مصلحة المستخدمين في نهاية2005 هو16موظفا، وبالتالي فهم يمثلون نسبة02.29% من إجمالي مستخدمي الولاية، نصفهم (08)مستخدمو تنفيذ، والباقي يوزع بالتساوي بين مستخدمي التأطير (04) والتحكم (04). مع التأكيد على أن ما نسبته 87.5% من إجمالي موظفي المصلحة(14 موظفا) هم دائمون،

و12.5% منهم مؤقتون(02) ينتمون لفئة التأطير. ومن جهة أخرى فإن 10موظفين لهم أقدمية تتراوح بين20 و25 سنة، وموظفين (2)لهما أقدمية من10إلى15سنة، وموظفين (2) لهما أقدمية تتراوح بين5 و10سنوات، والموظفين المؤقتين (2) لهما أقدمية أقل من خمس (5) سنوات.

ومن خلال دراستنا الميدانية على مستوى هذه المصلحة، فإننا يمكن أن نسجل الملاحظات التالية:

- إن عدد موظفي مصلحة المستخدمين هو16 موظفا فقط، موزعين على مكتبين: مكتب مستخدمي البلديات ومكتب مستخدمي الولاية. وحسب رئيس المصلحة، فإن10 موظفين من المصلحة مكلفين بتسيير وتكوين مستخدمي الولاية، بمعنى أن كل موظف بالمصلحة مكلف بتسيير الحياة المهنية لحوالي69 موظفا بولاية ميلة سنة 2005. وبطرحنا لهذه المقاربة على رئيس مصلحة المستخدمين[1]، بين لنا أن عدد الموظفين على مستوى المصلحة كفيل بقيامها بمهامها على أكمل وجه، وأن ما يعادل تقريبا59% من الموظفين يمارسون مهامهم على مستوى الدوائر، ويمكن رصد موظفين (2) على مستوى كل دائرة يتولون تسيير مستخدمي الدائرة يضافون لفرقة تسيير مستخدمي الولاية، وبالتالي يصبح إجمالي الموظفين المكلفين بتسيير مستخدمي الولاية36 موظفا، كل موظف منهم مكلف بتسيير الحياة المهنية لحوالي19 مستخدما؛

- لعل أهم ملاحظة أيضا هي من حيث التسمية"مصلحة المستخدمين"، فهي من جهة مصلحة فقط تقع في قاعدة الهيكل التنظيمي للولاية، وتتولى تسيير مستخدمين وليس مواردا بشرية من جهة أخرى. وكان رد رئيس المصلحة أن هذا جانب نظري، وكل ولايات الوطن بها مصلحة للمستخدمين ولا يوجد اصطلاح إدارة الموارد البشرية، وأنه يجب طرح هذا السؤال على الجهات العليا بوزارة الداخلية والجماعات المحلية. وهنا نشير إلى أن الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة يتضمن إدارة فعلية للموارد البشرية؛

- لدى بحثنا عن التخصص العلمي لرئيس مصلحة المستخدمين، تبين لنا أنه متحصل على شهادة جامعية، ولعل أغرب ما في الأمر أن هذه الشهادة هي"ليسانس أدب فرنسي"؛

- إن اختصاص مصلحة المستخدمين لولاية ميلة يتعدى تسيير الحياة المهنية للمستخدمين البلديين أو الولائيين إلى اختصاصات أخرى مثل: متابعة ملف عقود ما قبل التشغيل، التكفل بملف ضحايا الإرهاب، والتكفل سابقا أيضا بتسيير الحياة المهنية لأعوان الحرس البلدي. وقد بين لنا رئيس مصلحة المستخدمين أن هذه اختصاصات استثنائية كلفت بها مديرية الإدارة المحلية، وتم تكليف المصلحة بها من طرف مدير الإدارة المحلية تحت إشراف الوالي لأنها أقرب اختصاصا إلى مصلحة المستخدمين، مؤكدا على أن الإختصاص الأساسي للمصلحة معروف، وأن المهام الأخرى استثنائية وظرفية فقط نتيجة لمستجدات وظروف الدولة، ومثال ذلك أن تسيير مستخدمي الحرس البلدي من طرف المصلحة كان سابقا فقط، ومنذ سنة2004، أصبحت هناك مندوبيات الحرس البلدي نقوم بالتنسيق معها فقط على اعتبار أن أجورهم تصرف على حساب ميزانية الولاية وفقا لإعانات الدولة في هذا المجال. وعليه فنشاط المصلحة الأساسي هو تسيير مستخدمي الولاية،

[1] مقابلة ؟أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ : 2007/01/31.

والإشراف على تسيير مستخدمي البلديات، إضافة إلى التكفل ببعض الملفات الطارئة التي تدخل في إطار استثنائي نتيجة لقرار من قبل الهيآت المركزية تكلف بها الولاية.

- تتوفر مصلحة المستخدمين على خمسة(5) أجهزة للإعلام الآلي مع غياب كامل للبرامج المتخصصة في تسيير الموارد البشرية. حيث أن كل أنشطة تسيير المستخدمين تتم بشكل يدوي روتيني، واستغلال أجهزة الإعلام الآلي هو تقليدي فقط من أجل معالجة النصوص والطباعة، مع عدم التخزين الجيد للمعلومات في الأجهزة نظرا للصعوبات الكبيرة في سبيل الوصول إليها، وهذا ما يؤكد بساطة نمط تسيير الموارد البشرية. وحسب رئيس مصلحة المستخدمين، فإن هذا راجع إلى ضعف تكوين مستخدمي المصلحة في مجال الإعلام الآلي وعدم قيام مكتب الإعلام الآلي بمهامه على أحسن وجه. كما لاحظنا أيضا أن المصلحة تقوم بمهامها عن طريق نمط الإتصال المباشر بالدرجة الأولى، مع استعمال الهاتف أيضا كوسيلة للإتصال.

من خلال ما سبق، يمكننا أن ننفي الفرضية الأولى للبحث، حيث تتوفر الولاية على مصلحة فقط للمستخدمين تقع في قاعدة الهيكل التنظيمي، تتبع سلميا مديرية الإدارة المحلية للولاية، تسهر على تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها في مجال تسيير مستخدمي الجماعات المحلية، تحت رقابة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والمصالح المكلفة بالوظيفة العمومية على الخصوص.

المبحث الثاني: واقع سياسات استقدام و تنمية الموارد البشرية بولاية ميلة

سنحاول الوقوف على واقع سياسات استقدام وتنمية الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة، مؤكدين على أن المستخدمين المقصودين بالدراسة، هم الموظفين بولاية ميلة كوحدة إدارية، الموزعين على مستوى مقر الولاية والدوائر والمجلس الشعبي الولائي، والمسيرين من طرف مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية.

1- واقع سياسة استقدام الموارد البشرية: تعتبر دراسة الوظائف عملية قانونية مركزية تقوم بها مصالح الوظيفة العامة، تتجسد في قوانين أساسية خاصة تبين تعريف مناصب العمل، ومهامها، والشروط الواجب توفرها في شاغلها، وكيفية شغلها، وتصنيفا...الخ، وهذا ما بيناه في الفصل الرابع.

1-1- تخطيط الموارد البشرية: تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي95-126 المشار إليه سابقا. ويعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية في الولاية، بحيث يتكون هذا المخطط من13 جدولا ملخصة لكل عمليات تسيير الموارد البشرية التي تقوم بها الولاية، ويعتبر وسيلة رقابية بيد المصالح المؤهلة لإجراء عمليات الرقابة على نشاط المصالح المختصة بتسيير الموارد البشرية بالولاية. وبإطلاعنا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لولاية ميلة فإنه يمكن الوقوف على نقاط أساسية فيما يلي:

1-1-1- الموارد البشرية التي يشملها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: إن المخطط السنوي يشتمل فقط على تخطيط الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة على حساب ميزانية الدولة

فقط، بمعنى أن الجداول المتضمنة في هذا المخطط (من1إلى13) تضم في فحواها حالة الموارد البشرية المستخدمة على مستوى الولاية على حساب ميزانية الدولة حسب محتوى كل جدول فقط، دون أن تتضمن هذه الجداول وضعية الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الولاية، مما يوحي بأن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخطط جزئي فقط يعالج جزء فقط من الموارد البشرية وهي تلك المستخدمة على حساب ميزانية الدولة.

وبطرحنا لهـذا على رئيس مكتب مستخدمي الولايـة[1]، بين لنا أنـه فعلا المخطط السنوي يبين فقط تسيير مستخدمي الولاية على حساب ميزانية الدولة دون أن يأخذ في عين الاعتبار المستخدمين على حساب ميزانية الولاية، رغم أن نسبتهم معتبرة حيث قدرت سنة2005 بمعدل36% من إجمالي الموارد البشرية المستخدمة، مبررا ذلك أن المخطط السنوي هو وثيقة رسمية تتعامل بها الولاية مع الوزارة الوصية من جهة، ومصالح الوظيفة العامة ووزارة المالية من جهة أخرى، وأن أغلب الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الدولة تشغل مناصب مالية وفرتها الدولة وتكفلت بكل مصاريفها استنادا لقانون المالية الأساسي والتكميلي. في حين أن الموارد البشرية المستخدمة على حساب ميزانية الولاية تشغل مناصب مالية وفرتها الولاية وفقا لمداولات المجلس الشعبي الولائي.

غير أنه وعلى اعتبار أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تعده الولاية يعالج فقط المستخدمين على حساب ميزانية الدولة، فإن مصالح الوظيفة العمومية والمصالح المركزية المختصة تقوم بمراقبة تسيير الحياة المهنية للموظفين على حساب ميزانية الدولة فقط، دون مراقبة الحياة المهنية للموظفين على حساب ميزانية الولاية، الذين وبالضرورة سوف تسير حياتهم المهنية من طرف مكتب مستخدمي الولاية بالتنسيق مع المجلس الشعبي الولائي، مما يفتح الباب على بعض الإجراءات الإدارية التعسفية إتجاه هذه الفئة من الموظفين، وبالتالي كيف يمكن للمصالح المركزية ومصالح الوظيفة العمومية أن تطلع على تسيير الحياة المهنية للموظفين على حساب ميزانية الولاية ؟

وقد بين لنا رئيس مكتب مستخدمي ولاية ميلة أنه لا يوجد فعليا مخطط يشبه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتم إعداده لمتابعة الحياة المهنية للمستخدمين على حساب ميزانية الولاية، إلا أن وزارة الداخلية تمنح من جهة رخص للتوظيف على حساب ميزانية الولاية في مناصب معينة، ومن جهة أخرى، فإن التوظيف على حساب ميزانية الولاية يتم وفق مداولة للمجلس الشعبي الولائي بناءا على طلب من الوالي يبين فيه الحاجة الفعلية لهذه المناصب، ويجب إرسال نسخة عن كل مداولة إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إضافة إلى أن كل عملية توظيف على حساب ميزانية الولاية يجب أن تخضع إلى تأشيرة الهيئة المكلفة بالوظيفة العمومية.

1-1-2- إعـداد المخطط السنوي لتسييـر الموارد البشريـة: يتم إعداده في شطرين:

- **الشطر الأول:** يتم إنشاءه بمجرد حصول الولاية على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية في

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/12/12.

بداية كل سنة، ويعتبر هذا الجزء هو المجسد للتسيير التوقعي للموارد البشرية، ويضم الجداول من1 إلى7، إضافة إلى الجدول رقم9. فإذا ما قامت مثلا ولاية ميلة بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة2006 بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية، فإن هذه الجداول تكون وفق ما يلي[1] :

- جدول رقم1: متعلق بهيكلة الحالة التعدادية لمناصب العمل على حساب ميزانية الدولة في 31-12-2005؛
- جدول رقم2: يبين التعديلات التي طرأت على هيكل الإستشارة الداخلية (لجان المستخدمين ولجنة الطعن)؛
- جدول رقم 2 مكرر2: يبين وضعية الحالات التأديبية بعنوان سنة 2005؛
- جدول رقم 2 مكرر3: يبين وضعية القضايا المتنازع فيها بعنوان سنة2005؛
- جدول رقم3: يبين القرارات الإطار المتعلقة بالإمتحانات والمسابقات لسنة 2006؛
- جدول رقم4: يبين المخطط التقديري للتوظيف بعنوان سنة2006(على حساب ميزانية الدولة طبعا)؛
- جدول رقم4مكرر: المخطط التوقيعي لتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل 2006؛
- جدول رقم5: يتضمن رزنامة تلخيصية لآجال عمليات تسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2006؛
- جدول رقم 6: هو الجدول التقديري للإحالة على التقاعد بعنوان سنة 2006 بالنسبة لكل سلك ورتبة؛
- جدول6 مكرر1: يبين المستخدمين الذين لهم الحق في التقاعد وتم استدعاؤهم لمزاولة النشاط سنة2006؛
- جدول رقم6 مكرر2: يضم قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد واحتفظ بهم بعنوان سنة 2006.
- جدول رقم7: يبين الخطة التقديرية لتنظيم فترات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات سنة2006؛
- جدول رقم9: يبين الحالة الملخصة للأعوان المتعاقدين والمناوبين الممتدة إلى غاية 31-12-2005.

ويتم إعداد الشطر الأول اعتمادا على ما تتضمنه القائمة الاسمية التعدادية للموظفين إلى غاية31-12-2005، وكذا حصيلة الشغل لسنة2005، هذه الأخيرة التي تعتبر أثرى وثيقة تعدها المصلحة عند نهاية كل سنة وبداية سنة جديدة، حيث تبين وضعية التعداد والمناصب المالية لجميع الموظفين (على حساب ميزانية الدولة+على حساب ميزانية الولاية)، كما يتم إعداد الشطر الأول أيضا اعتمادا على آخر مخطط وضعته المؤسسة لآخر سنة سابقة، وعن طريق ذلك يتم تحديد المناصب الشاغرة التي هي محصلة فرق المناصب المالية والمناصب المالية المشغولة فعلا.

وتتم المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتيسير الموارد البشرية كما هو منصوص عليه في أحكام المرسوم95-126 المشار إليه سابقا من طرف مديرية الإدارة المحلية بالإشتراك مع مفتشية الوظيفة العامة، وذلك في أجل أقصاه شهرا واحدا ابتدءا من تاريخ إبلاغ مدونة المناصب المالية. حيث تتأكد مفتشية الوظيفة العامة من إيفاء الولاية لكل الشروط القانونية المعمول بها في إعداد الشطر الأول للمخطط السنوي لتيسير الموارد البشرية، ولا يمكن للولاية البدء في تنفيذه إلا بعد مصادقة مفتش الوظيفة العامة على الوثيقة. ومن الناحية القانونية، يجب أن يرفق الشطر الأول من المخطط السنوي لتيسير الموارد البشرية المعروض للمصادقة من قبل مفتشية الوظيفة العمومية الوثائق التالية: البيان التعدادي للمناصب المالية للسنة المعينة،

[1] أنظر الملحق رقم 2.

القرار الإطار المتعلق بامتحانات ومسابقات التوظيف، القرار المتضمن إنشاء لجنة الموظفين و لجنة الطعن، القائمة الاسمية للموظفين إلى غاية 31-12 من السنة الماضية.

وينبغي في هذا الإطار الإشارة إلى التأثير الكبير الذي تمارسه مفتشية الوظيفة العمومية على تسيير الموارد البشرية بالولاية، بحيث أنه لا يمكن البدء في تطبيق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وبالتالي الاستفادة من المناصب المالية الجديدة الممنوحة من طرف الدولة إلا بعد مصادقة هذه الأخيرة عليه، وفي الغالب هناك عراقيل وصرا عات تغذيها أهداف بيروقراطية وانتهازية تحول دون ذلك. وبعد إطلاعنا على الوثائق المتعلقة بتسيير المستخدمين بولاية ميلة سعيا منا للوصول إلى أسباب أخرى غير المصرح بها تتعلق بالثغرة الكبيرة الموجودة في تعدادات الموارد البشرية بين سنتي2001 و2002 المشار إليها سابقا، وجدنا في تقرير نهاية السنة حول تسيير الموارد البشرية لسنة2001 المعد من طرف مدير الإدارة المحلية ما يلي:"بعد أن استلمت مصالحي مدونة المناصب المالية لسنة2001، شرعت مباشرة في إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (الشطر الأول) وذلك قصد إجراء امتحانات ومسابقات التوظيف، غير أنه لم تتم عملية التوظيف لهذه السنة نتيجة التصرف السلبي لمفتش الوظيف العمومي لولاية ميلة والعراقيل المتكررة والمقصودة للتأخر في المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الإجراء الذي لم يتم إلا بتاريخ2001/11/28، أي قبل انتهاء الآجال القانونية للتوظيف بيومين(2)، مما تسبب في تفويت الفرصة على مصالح الإدارة المحلية من إمكانية إجراء المسابقات والإمتحانات مما أدى إلى حرمان مجموعة من خريجي الجامعات وموظفي الولاية من الإستفادة من المناصب الشاغرة". وهذا طبعا دليل على أن الفرق بين سنة 2001 و2002 في تعداد الموارد البشرية على مستوى ولاية ميلة لا يرجع فقط إلى جانبه الإيجابي المعلن من طرف مسيري مصلحة المستخدمين وهو تدعيم الجماعات المحلية بالإطارات، ولكن يرجع أيضا إلى ممارسات مشبوهة حرمت الولاية من إجراء عمليات التوظيف سنة2001، وبالتالي عدم تعويض على الأقل النقص المترتب عن حالات الخروج النهائي لسنة2000 والمقدرة بـــ21 حالة. وما لاحظناه حول هذا الجانب، هو التحفظات والتكتمات الكبيرة حول هذا الموضوع والتي حالت دون حصولنا على الأقل على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بشطريه لسنة2001، إلا أن ما أمكننا استنتاجه هو علاقة غير ودية كانت موجودة بين الوالي آنذاك ومفتش الوظيفة العمومية حالت دون المصادقة في الآجال المحددة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وما ترتب عن ذلك من جهة، وإقالة مفش الوظيفة العمومية بعد ذلك وإحالته على لجنة تأديبية من جهة أخرى.

- **الشطر الثاني**: يتم إنشاءه بعد انتهاء السنة المالية وبداية السنة التالية، ويضم الجداول من8 إلى13. فمثلا يتم إعداد الشطر الثاني من المخطط السنوي لسنة2006 في بداية 2007، ويضم الجداول التالية[1]:

- الجدول رقم8: يبين عملية متابعة ومراقبة الحياة المهنية للمستخدمين المحددة إلى غاية نهاية2006 حسب كل سلك ورتبة، وذلك وفقا لحالات الدخول وحالات الخروج. ويعتبر هذا الجدول هو الوحيد الذي يمدنا

[1] أنظر الملحق رقم 2

ببعض العمليات الممارسة على الحياة المهنية للموظفين المتعاقدين على حساب ميزانية الولاية .

- الجدول رقم9: يبين الحالة الملخصة للأعوان المتعاقدين والمناوبين في2006/12/31؛
- الجدول رقم10: يضم استمارة مراقبة التوظيف على أساس المسابقات في2006على حساب ميزانية الدولة؛
- الجدول رقم11 : ويضم استمارة مراقبة التوظيف عن طريق الترقية الاختبارية والتأهيل المهني في2006؛
- الجدول رقم 12: وهو عبارة عن استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين خلال سنة 2006؛
- الجدول رقم 13: هو استمارة لمراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة خلال سنة2006.

ويعتبر الشطر الثاني من المخطط السنوي، ملخص لنشاط تسيير الموارد البشرية بالولاية، وهو وثيقة رقابية أيضا تسمح بالحكم على مدى التزام مصلحة المستخدمين بما ورد في الشطر الأول من المخطط. وبالتالي فهو عملية وصفية فقط لما قامت به مصلحة المستخدمين من عمليات لتنفيذ ما جاء في الشطر الأول من المخطط السنوي، مما يسمح للإدارة المحلية ومفتشية الوظيفة العامة بتقييم نشاط مصلحة المستخدمين خلال السنة. وتتم المصادقة على الشطر الثاني كما هو منصوص عليه في أحكام المرسوم95-126 المشار إليه سابقا من طرف مديرية الإدارة المحلية لولاية ميلة بالإشتراك مع مفتشية الوظيفة العمومية للولاية.

ومن خلال دراستنا للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بولاية ميلة، نجد أن مديرية الإدارة المحلية ممثلة في مصلحة المستخدمين لا تتمتع بالحرية اللازمة في وضع تنبؤاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يتم تحديد المناصب الجديدة المفتوحة من طرف وزارة الداخلية في العاصمة، وعلى المصلحة أن تعد الشطر الأول من المخطط السنوي وفق طريقة آلية محضة تحددها القوانين المعمول بها، مما يوضع مديرية الإدارة المحلية أمام بديل واحد في وضع تنبؤاتها، هذه التنبؤات في حقيقة الأمر تنبؤات فيما يتعلق بالآجال فقط، أما باقي التنبؤات الأخرى فتصب في ظل الإحترام الصارم للقوانين المعمول بها والتي تعتبر البديل الوحيد. إضافة إلى وجوب مصادقة مفتشية الوظيفة العمومية على الشطر الأول من هذا المخطط قبل بدء تنفيذه، وما يتبع ذلك من عراقيل ومشاكل بيروقراطية، إضافة إلى أن الشطر الثاني من المخطط هو رزنامة تلخيصية فقط لتنفيذ الشطر الأول. مما يؤكد لنا أن الولاية لا تقوم بعملية تسيير تنبؤي حقيقي للموارد البشرية، بل تتولى تنفيذ تقديرات السلطة المركزية فقط بمساعدة هيآت أخرى.

1-2- التـــوظيـــف: إن أهم ما يتضمنه هذا الشطر من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخططات التوظيف التقديرية (الجداول 3 و4 و5)، ويعتبر التوظيف النشاط الأساسي الذي يأخذ من وقت وجهد المصلحة الكثير. حيث تقوم الولاية بتوفير وزارة الداخلية بكافة المعلومات حول وضعية مستخدميها عند بداية كل سنة مالية قصد تحديد احتياجاتها الفعلية وإمدادها بها، عن طريق إرسال يتضمن القائمة الإسمية المفصلة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وحصيلة الشغل، إضافة إلى حصيلة نشاط المصلحة خلال السنة الماضية. وبإطلاعنا على الإرسال رقم6/120 الذي قام به والي ولاية ميلة في 28جانفي2006 إلى مصالح وزارة الداخلية، يبين فيه حصيلة النشاط المنجزة خلال سنة2005، خلص في نهاية الإرسال إلى تحديد احتياجات الولاية من المناصب المالية بعنوان سنة2006 وهي:

- 02 منصبان متصرف إداري (من أجل تأطير بعض الدوائر التي يوجد بها نقص في هذا السلك)؛
- 08 مناصب مساعد إداري رئيسي بغرض ترقية داخلية وامتحان مهني، حيث لم يستفد سلك مساعد إداري من أي ترقية منذ ما يقارب15 سنة؛
- 01 منصب مالي مهندس دولة للمخبر والصيانة من أجل تسوية وضعية بعد الإدماج من وظيفة عليا؛
- 02 منصبان سائق سيارة الوزن الخفيف (وجود نقص بسبب إحالة موظفين على التقاعد)؛
- تحويل(01) منصب مالي عامل مهني ص02 (مساعد طباخ) إلى عامل مهني ص2 (طباخ ص2)من أجل التسوية، استنادا لموضوع البرقية رقم 207 المؤرخة في 31-12-2005 .

وعليه وبعد إفادة وزارة الداخلية بكل المعلومات الضرورية، تنتظر الولاية وصول الرد بمدونة المناصب المالية لسنة 2006من أجل البدء في إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية. مع الإشارة أن كل هذه التقديرات تعتمد في إعداد الشطر الأول من المخطط الذي كما بينا أنه يعالج الحياة المهنية للمستخدمين على حساب ميزانية الدولة فقط دون المستخدمين على حساب ميزانية الولاية، وإن كافة المخططات التقديرية للتوظيف المتضمنة في الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هي للتوظيف على حساب ميزانية الدولة فقط، الأمر الذي يقونا إلى تقسيم التوظيف إلى نوعين: توظيف على حساب ميزانية الدولة، وتوظيف على حساب ميزانية الولاية.

1-2-1- التوظيف على حساب ميزانية الدولة: تعتبر مدونة المناصب المالية التي تحصل عليها المصلحة من وزارة الداخلية خلال السداسي الأول من كل سنة بمثابة إشعار بمنح مناصب مالية للتوظيف على حساب ميزانية الدولة استنادا لقانون المالية. وعليه وبعد حصول مديرية الإدارة المحلية على مدونة المناصب المالية في نهاية شهر فيفري2006، باشرت بإعداد الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي أظهر منح مناصب مالية للتوظيف على حساب ميزانية الدولة كما يلي :

- **جدول رقم 20**: *المناصب المالية الجديدة الممنوحة لولاية ميلة سنة 2006 على حساب ميزانية الدولة* .

السلك/الرتبة	المناصب المالية الجديدة	السلك/الرتبة	المناصب المالية الجديدة
متصرف رئيسي	02	عون مكتب	04
متصرف	03	وثائقي أمين محفوظات	01
مساعد إداري رئيسي	01	مهندس دولة هندسة مدنية	12
مساعد إداري	03	مهندس معماري	05
معاون إداري	04	سائق سيارة ص 2	02 (التعاقد)
عون إداري	03	حارس	01 (التعاقد)
كاتب مديرية	01	**المجموع**	**42**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مدونة المناصب المالية لولاية ميلة سنة 2006.

من خلال هذا الجدول نلاحظ تغطية ضعيفة لبعض الإحتياجات الملحة للولاية من بعض المناصب خاصة ما تعلق منها بالترقية الداخلية، إلا أن رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1] بين لنا أن توزيع المناصب المالية على

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/09/24.

الولايات يخضع إلى اعتبارات إستراتيجية تتعلق ببرامج فخامة رئيس الجمهورية، والقاضية بتدعيم تأطير الجماعات المحلية بالإطارات الإدارية والتقنية الكفأة، وهو ما يتضح من خلال تدعيم الولاية بـــ12 منصبا جديدا رتبة مهندس دولة هندسة مدنية، و05مناصب جدد رتب مهندس معماري، رغم أنه تم تغطية العجز المسجل سنة2005 بالكامل.

وينبغي التأكيد على أن توزيع المناصب المالية الممنوحة سنة2006 بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع إلى القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك ورتبة التي تبين كيفيات التوظيف ونسب التوزيع. وفيما يلي بعض النقاط الأساسية التي تعتمد لدى توزيع المناصب المالية الجديدة:

- **أولا**: يجب الرجوع إلى القانون الأساسي الخاص بالأسلاك والرتب الذي يبين كيفية التوظيف فيها؛

- **ثانيا**: تواجه أغلب القائمين على إعداد المخططات السنوية للتوظيف مشكلة تتعلق بكيفية توزيـــع المناصب المالية لبعض الأسلاك والرتب استنادا لنسب الأنماط القانونية للتوظيف، مما استدعى تقديم توضيحات أكثر من قبل المديرية العامة للوظيفة العمومية، التي بينت أنه ومن أجل ضمان التطبيق المنسجم والمنسق للنسب القانونية للتوظيف، يتعين العمل على إعادة توزيع المناصب المالية الشاغرة (الممنوحة) بالتقيد الصارم للأحكام المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة والمتعلقة بالنسب المخصصة لمختلف أنماط التوظيف. وبهذا الصدد فإن الباقي من النسب المئوية ستخصص كما يلي[1]:

- في حالة ما إذا كان الباقي من النسب يساوي أو يفوق0.5، يحول هذا الباقي إلى منصب مالي واحد، ويضاف إلى نمط التوظيف الذي يتوفر على هذا الباقي؛

- في حالة ما إذا كان الباقي من النسب أقل من0.5، يلغى من نمط التوظيف الذي يتوفر على هذا الباقي.

ولتوضيح أكثر، فلنأخذ على سبيل المثال، إذا كان عدد المناصب المالية الشاغرة والممنوحة للمؤسسة هو9 (تسع) مناصب، توزع هذه الأخيرة طبقا للنسب المئوية القانونية للتوظيف كما يلي:

- 30% بالنسبة للإمتحان المهني: أي2.7 منصبا (الباقي 0.7)
- 10% بالنسبة للترقية عن طريق الإختيار: أي0.9 منصبا (الباقي هو09)
- 05% بالنسبة للكفاءة المهنية: أي 0.45 منصبا (الباقي 0.45)

إن باقي القسمة العشرية بالنسبة لكل نمط من التوظيف سيخصص كالتالي:

- إن النسبة0.7 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الإمتحان المهني تفوق0.5، وبالتالي يرفع إلى منصب واحد يضاف إلى المنصبين المخصصين مبدئيا إلى هذا النمط من التوظيف؛

- إن نسبة 0.9 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الترقية الإختيارية تفوق0.5، وبالتالي ترفع إلى منصب واحد يخصص إلى هذا النمط من التوظيف الذي يصبح عدد المناصب المخصصة له منصبا واحدا (1) ؛

[1] التعليمة 133ك.خ/م.ع.و.ع/99 المؤرخة في 30مارس1999 والمتعلقة بنسب الأنماط القانونية للتوظيف.

- إن نسبة0.45 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الكفاءة المهنية تقل عن0.5، وبالتالي لا تؤخذ بعين الإعتبار، ولذلك لا يخصص أي منصب مالي لهذا النمط من التوظيف. أما المناصب المالية المتبقية وهي 9-(2.7+0.9+0.45)=4.95، أي5 مناصب، فيتم تخصيصها للتوظيف الخارجي.

- **ثـــالثـــا**: إن خيارات التوظيف الخارجي بعد تطبيق نسب الأنماط القانونية للتوظيف تخضع لتقديرات مصلحة المستخدمين استنادا لما هو موجود في سوق العمل، والخبرات السابقة في التعامل مع هذه القضايا، إضافة إلى العرض المقدم من طرف مؤسسات التكوين المتخصص في هذا المجال. هذا الأخير يتعلق خاصة بالتوظيف الخارجي على أساس الشهادة الذي يتطلب في الغالب تخصصات تتسم بالندرة في سوق العمل، وبالتالي وفقا لتقديرات المصلحة المتخصصة، لا يتم تخصيص مناصب مالية لهذا النوع من التوظيف إلا إذا كان مبررا بوجود عرض حقيقي للشهادات المطلوبة من طرف مؤسسات التكوين المتخصص مثل: مؤسسات التكوين المهني، المدرسة الوطنية للإدارة، الجامعات...الخ. ولتوضيح أكثر يمكن أن نأخذ على سبيل المثال فيما يلي ما واجه مصلحة المستخدمين لولاية ميلة لدى توزيع المناصب المالية لرتبة متصرف.

تم منح ولاية ميلة 3 مناصب"رتبة متصرف" سنة 2006 كما هو مبين في الجدول رقم20. وحسب المرســـوم التنفيذي 89-244 المشار إليه سابقا، يوظف المتصرفون وفقا لما يلي[1]:

<u>توظيف داخلي:</u> - إمتحان مهني 30%: أي0.9 منصبا، الباقي هو0.9 يرفع إلى منصب واحد؛

- على سبيل الإختيار10%: أي0.3، الباقي أقل من0.5، يلغى هذا النمط من التوظيف.

<u>توظيف خارجي</u>: عدد المناصب المالية المتبقية للتوظيف الخارجي هي: 1.8، والباقي هو0.8 أكبر من0.5، يرفع إلى منصب واحد يضاف إلى نمط التوظيف المعني، وبالتالي يصبح للتوظيف الخارجي منصبين (2).

وحسب المرسوم التنفيذي السابق، التوظيف الخارجي بالنسبة للمتصرفين الإداريين يكون:

- على أساس الشهادة من بين خريجي المدرسة للإدارة، أو على أساس الشهادة من بين المترشحين الحائزين على شهادة الماجستير في العلوم القانونية أو الإقتصادية أو الإجتماعية أو شهادة معادلة لها؛

- عن طريق مسابقة على أساس الإختبار من بين المترشحين الحائزين على شهادة ليسانس التعليم العالي.

وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية[2]، فإن تقديرات المصلحة فيما يتعلق بتوزيع المناصب المالية المخصصة للتوظيف الخارجي لرتبة متصرف كانت كما يلي:

- بالنسبة لخيار التوظيف على أساس الشهادة، لا يوجد في يد المصلحة قائمة رسمية لخريجي المدرسة الوطنية للإدارة وفقا لمراسلة رسمية من المدرسة إلى الولاية أو وزارة الداخلية، كما لا يوجد لدى المصلحة نية مسبقة من قبل أي جامعة في توفير متحصلين على شهادات الماجستير للتخصصات المطلوبة عن طريق مراسلة رسمية. وبالتالي، لا تتم المغامرة بتخصيص أي منصب مالي لصيغة التوظيف الخارجي على أساس الشهادة؛

---

[1] أنظر الفصل الرابع

[2] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/11/07.

- أما بالنسبة لخيار التوظيف الخارجي عن طريق مسابقة على أساس الإختبارات، فهناك وفرة في سوق العمل فيما يتعلق بالتخصصات المطلوبة، وبالتالي لا خيار أمام المصلحة في تخصيص المنصبين (2) لهذا النمط من التوظيف.

و عليه يكون التوظيف في رتبة متصرف استنادا للثلاث (3) مناصب مالية المفتوحة في2006 كما يلي:

- توظيف داخلي: على أساس إمتحان مهني"منصب واحد (1)"؛

- توظيف خارجي: عن طريق مسابقة على أساس الإختبارات:"منصبين (2)".

واستنادا للقوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب المحددة في الجدول20، يمكن أن نبين المخطط التقديري للتوظيف بعنوان سنة 2006 بولاية ميلة فيما يلي.

الجدول21: *المخطط التقديري للتوظيف بولاية ميلة لسنة 2006.*

الوظائف العليا المناصب العليا	[illegible]	[illegible]	[illegible]	التوظيف الخارجي			التوظيف الداخلي		
				على	مسابقة		[illegible]	[illegible]	[illegible]
كاتب عام للولاية	01	01	00						
مندوب الأمن	01	00	01						
مدير الادارة المحلية	01	01	00						
مدير التنظيم والشؤون	01	01	00						
مفتش عام للولاية	01	01	00						
رئيس الديوان	01	01	00						
رئيس الدائرة	13	13	00						
الوظائف العليا	**19**	**18**	**01**						
رئيس مصلحة	09	09	00						
مفتش	03	02	01						
ملحق بالديوان	07	06	01						
كاتب عام للدائرة	13	03	10						
مفتش تعميم اللغة العربية	01	00	01						
رئيس مكتب	24	10	14						
المناصب العليا	**57**	**30**	**27**						
متصرف اداري رئيسي	07	05	02				**02**		
مكلف بمهمة الأمن	13	06	07						
مساعد أمن	32	14	18						
متصرف	20	17	03			**02**	**01**		
مساعد اداري رئيسي	08	07	01				**01**		
مساعد اداري	55	52	03		**02**		**01**		
كاتب مديرية	01	00	01		**01**				
معاون اداري	45	41	04		**03**		**01**		
عون اداري	20	17	03			**02**	**01**		
كاتب مختزل	19	19	00						
كاتب راقن	06	06	00						
عون راقن	25	25	00						
عون مكتب	10	06	04			**04**			
رئيس فرقة الوقاية والأمن	16	13	03						
عون الوقاية والأمن	64	61	03						
ع.خ.ص رئيس فرقة أشغال	01	01	00						
ع.م.خ.ص رئيس حضيرة	01	01	00						
ع.م.خ.ص رئيس مطبخ	01	01	00						
ع.م.ص 1 كهربائي للصيانة	01	01	00						

ع م ص 1 نجار	02	02	00						
ع م ص 1 دهان عمارات	01	01	00						
ع م ص 1 بناء	01	01	00						
ع م ص 1 أمين مخزن	01	01	00						
ع م ص 2 عون آلة السحب	01	01	00						
ع م ص 2 طباخ ص2	02	02	00						
ع م ص 3 حارس	11	10	01			01			
ع م ص 3 بستاني للصيانة	01	01	00						
سائق الوزن الثقيل	01	01	00						
سائق المسافات المتوسطة	01	01	00						
سائق سيارة ص2	22	20	02			02			
حاجب رئيسي	05	05	00						
حاجب	13	13	00						
مهندس دولة مخبر وصيانة	00	01	-01						
مهندس تطبيقي للمخبر	01	01	00						
مهندس دولة هندسة مدنية	30	18	12		12				
مهندس معماري	23	18	05		05				
وثائقي أمين محفوظات	02	01	01			01			
مساعد وثائقي	01	01	00						
أعوان مؤقتون (حراس)	06	06	00						
المجموع العام	**546**	**446**	**100**		**23**	**12**	**07**		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة المناصب المشغولة إلى المناصب المالية الحقيقية تعادل تقريبا81.68% بنسبة عجز تقدر بــ18.32%(على حساب ميزانية الدولة طبعا)، وينتظر في سنة2006 تخفيض نسبة العجز إلى10.62% فقط عن طريق توفير42 منصبا جديدا وذلك لشغل42% من المناصب الشاغرة في حال تنفيذ جيد للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويقع على عاتق الولاية شغل بعض المناصب الأخرى الشاغرة عن طريق التوظيف على حساب ميزانية الولاية. مع الإشارة إلى أنه فيما يتعلق بمنصب"مهندس دولة في المخبر والصيانة"، فقد تم طلب منصب مالي جديد لتسوية وضعية الموظف الذي كان يشغل وظيفة عليا على مستوى الولاية وأنهيت مهامه من هذه الوظيفة، وبالتالي يجب إدماجه في رتبته الأصلية وهي"مهندس دولة في المخبر والصيانة"، ولم يتم توفير هذا المنصب من طرف وزارة الداخلية، لذا تظهر إشارته سالبة في الجدول.

كما أن مصلحة المستخدمين، ولبلورة تقديراتها في تسيير الحياة المهنية للموظفين لسنة 2006، قدرت بأن تنظم كافة عمليات التوظيف الداخلي و الخارجي كآخر أجل في شهر أكتوبر من سنة 2006.

1-2-1-1- مراحل التوظيف: وفي 20مارس2006، عرض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ميلة للمصادقة عليه. وبعد المصادقة تباشر مصلحة المستخدمين في اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لتنفيذه سيما الجداول3و4و5 منه المتعلقة بالتوظيف، ويمكن أن نحدد تسلسل هذه الإجراءات فيما يلي:

1- إن فتح أي مسابقة للتوظيف لا يتم إلا في حدود المناصب المالية الشاغرة والمفتوحة للتوظيف الداخلي والخارجي، وأن تكون مسجلة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (الشطر الأول). وللقيام بفتح مسابقة أيا كان نوعها، يجب إصدار قرار أو مقرر فتح المسابقة[1]، تصدره مديرية الإدارة المحلية إلى مفتشية

[1] أنظر الملحق رقم 09: نماذج وثائق إدارية.

الوظيفة العمومية في أجل أقصاه عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ إمضاءها، وتبدي هذه الأخيرة رأيها حول مشروعية القرارات في أجل أقصاه خمسة عشرة (15) يوما. وبالتالي فبولاية ميلة، سيتم إصدار قرارات لفتح مسابقات على أساس الشهادة، على أساس الإختبارات أو إختبار مهني، إمتحان مهني، للرتب والأسلاك المحددة في الجدول رقم20؛

2– الإشهار عن هذه المسابقات في الأماكن المحددة قانونا ؛

3– تسجيل ملفات الترشح حسب تاريخ استلامها في دفاتر خاصة بمصلحة المستخدمين؛

4- فرز الملفات من قبل اللجنة التقنية المتكونة من ممثل عن مديرية الإدارة المحلية كرئيس، وممثل منتخب عن لجنة المستخدمين المؤهلة إزاء السلك أو الرتبة المعنية، ويتعين على هذه اللجنة أن تبث في الترشيحات بتحرير محضر اجتماع الإختيار[1]؛

5- تنظيم المسابقات والإختبارات المهنية: يجب أن تجري المسابقات، الإمتحانات والإختبارات المهنية خلال الشهرين المواليين لتاريخ إمضاء قرار فتحها، كما يمكن عند الإقتضاء، تقليص هذه المدة أو تمديدها بشهر، بعد الرأي المسبق للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي، ثم يتم استدعاء المترشحين إلى أماكن إجرائها في الآجال المحددة. ويمكن أن نبين مكان إجراء مسابقات التوظيف على مستوى ولاية ميلة فيما يلي:

- الأصناف 14 فما فوق (وهي رتبة متصرف رئيسي، متصرف،مساعد إداري رئيسي) والخاضعة لمسابقة على أساس الإختبار أو إمتحان مهني على مستوى جامعة منتوري قسنطينة ؛

- الأصناف13 وأدنى (مساعد إداري، معاون إداري، عون إداري، عون مكتب، وثائقي أمين محفوظات) الخاضعة لمسابقة على أساس الإختبار أو إمتحان مهني على مستوى مركز التكوين المهني لولاية ميلة ؛

- الرتب الخاضعة لصيغة التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة (وهي رتبة مساعد إداري، كاتب مديرية، معاون إداري، مهندس دولة هندسة مدنية، مهندس معماري) تكون على مستوى مقر الولاية؛

- سائق السيارة ص2: على مستوى الفضاءات التابعة لمديرة النقل لولاية ميلة؛

- ع.م.ص3 حارس: بمركز التكوين المهني المختص على مستوى ولاية ميلة.

6- الإعلان عن النتائج النهائية عن طريق تحرير محاضر النجاح النهائي تضم المترشحين الناجحين، وقائمة احتياطية حسب درجة الإستحقاق[2]؛ وتتكون لجنة النجاح النهائي من ممثل الإدارة المعنية كرئيس، وممثل المفتشية الوطنيةالعمومية، والممثل المنتخب للجنة المتساوية الأعضاء المؤهلة اتجاه السلك المعني.

1-2-1-2- سيـــر المسابقات والاختبارات والامتحانـــات المهنيـــة: قصد الوقوف أكثر على كيفية سير المسابقات والامتحانات على بولاية ميلة سنة 2006، يمكن أن نشير لما يلي:

---

[1] أنظر الملحق رقم 9.

[2] نفس الملحق السابق

أ- **بالنسبـــة للتوظيف الداخلـــي**: نظمت مصلحة المستخدمين لولاية ميلة ستة(6) امتحانات مهنية للتوظيف الداخلي استنادا لما جاء في الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وهي: متصرف رئيسي منصبين(2)، متصرف منصب واحد(1)، مساعد إداري رئيسي منصب واحد(1)، مساعد إداري منصب واحد(1)، معاون إداري منصب واحد (1)، عون إداري منصب واحد (1). ولقد تم اتخاذ قرار فتح مسابقات التوظيف على أساس امتحان مهني في 12جوان2006، وتم تحديد تاريخ 26،27،28سبتمبر 2006 لإجراء هذه المسابقات بالنسبة للرتب المعنية على مستوى جامعة منتوري بقسنطينة، وتاريخ 03و04أكتوبر 2006 لإجراء المسابقات بالنسبة للرتب المعنية على مستوى مركز التكوين المهني بميلة.

وباتصالنا بمركز الامتحان بالتكوين المهني لولاية ميلة، محاولين التقرب من المترشحين لمعرفة آرائهم حول سير المسابقات المفتوحة[1]، أكد لنا بعض المترشحين بأن هذا النوع من المسابقات هو شكلي فقط لتغطية الجوانب القانونية، وقائمة الناجحين في هذه المسابقات محددة سلفا.كما أكد لنا أغلب المترشحين بأن النجاح في مثل هذه المسابقات التي تعتبر وسيلة للترقية الداخلية، يتم عن طريق المحاباة والمحسوبية وطرق انتهازية أخرى معروفة، يغذيها أفراد بيروقراطيين بكل ما للكلمة من معنى، وأن الناجحين يعرفهم الجميع مسبقا قبل إجراء المسابقة. وفي رصدنا للأجواء أثناء إجراء الامتحانات المهنية، لاحظنا أن هناك شبه تعبئة من قبل بعض المترشحين من أجل تقديم شكاية إلى الوالي شخصيا تخص عدم نزاهة المسابقات التي يتحكم في نتائجها أشخاص معينون، وقد تمكنا بعد جهد جهيد من التحقق أن الأشخاص المتهمين هم موظفون على مستوى مصلحة المستخدمين لولاية ميلة.

ولعل ما لفت انتباهنا أيضا، هو حالة الترقب الموجودة بمصلحة المستخدمين اتجاه ما يجري على مستوى مركز التكوين المهني، وبطرحنا لمختلف ما ينوي أن يقوم به المترشحون وعن رأيهم في نزاهة المسابقات، أكد لنا رئيس مصلحة المستخدمين[2]، أن هذا الوضع يغذيه أفراد قصد الضغط على المصلحة لتنفيذ رغباتهم غير الإنسانية في النجاح، وأن مصالحنا مكلفة فقط بفتح المسابقات واستقبال الترشيحات واستدعاء المترشحين لإجراء المسابقة على مستوى مركز التكوين المهني، ثم استلام النتائج في النهاية من مدير المركز، أما فيما يتعلق بشؤون أخرى فمركز التكوين المهني هو المسؤول عنها. ونظرا لحساسية الموضوع، قررنا متابعة الموضوع عن كثب فقط، حيث لاحظنا فعلا تقديم شكوى إلى الوالي من قبل المترشحين يبينون فيها بأن أفرادا معينين (موظفين على مستوى مصلحة المستخدمين) يتلاعبون بنتائج المسابقات، وقد أمر الوالي بفتح تحقيق في الأمر.

وقد أكد لنا أحد المترشحين أن الشكوى المقدمة لن تأخذ مفعولها لأن الأشخاص الانتهازيين حسب قوله هم احترافيون في التزوير، ولديهم القدرة والحنكة الكافية على إضفاء الصبغة القانونية على ما يقومون به حتى تظهر للعيان أن كل شيء تم في أطر قانونية. وبتتبعنا لسير المسابقات على أساس إمتحان مهني، تبينا لنا

[1] مقابلات أجريت مع بعض المترشحين الموظفين بتاريخ : 3 و2006/10/4.
[2] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ : 2006/11/13.

أيضا أنه هنالك فعلا عمليات تعبئة ماراطونية في الكواليس من أجل أن تكون نتائج المسابقة لمصلحة أشخاص معينين. ونظرا للصعوبات الكبيرة التي حالت دون حصولنا على مقابلة مع مدير مركز التكوين المهني باعتباره المسؤول الأول عن نتائج المسابقة وسيرها، ونتيجة لتعدد الضغوطات على النتائج، تأكدنا فعلا أن نتائج هذه المسابقات قد لا تضفي صبغة العدالة في الحصول على الترقية، حيث أن التلاعب بالنتائج يكون عن طريق تدعيم نقاط المترشحين الذين سينجحون فقط مقارنة بباقي المترشحين الذين سوف يقيمون بشكل عادي جدا، بمعنى آخر أنه سيتم تقييم كل المترشحين بصفة نزيهة وعادية، مع تدعيم المترشحين الذين سينجحون فعلا نتيجة للممارسات المشبوهة. وطبعا بدأت ملامح نتائج الإمتحانات الكتابية توحي بالتوجه الذي أشار إليه المترشح السابق، ولقد أسفرت النتائج النهائية بالفعل على الناجحين المسبق تحديد أسمائهم من قبل أغلبية المترشحين عند إجراء الإمتحانات.

كما لاحظنا أيضا سخطا كبيرا لدى أغلب المترشحين والموظفين على نتائج المسابقات، ووصفها بأنها مسابقات تتحكم فيها لوبيات البيروقراطية في الولاية، وقد كان عدد الطعون كبيرا جدا في نتائج المسابقة، باعتبارها الطريقة القانونية الوحيدة للتعبير على عدم نزاهة ومصداقية النتائج. غير أن أحد المترشحين غير الناجحين أكد لنا أنه برغم هذه الطعون، فلن تغير من النتائج شيئا، على اعتبار أن الإدارة الجزائرية تتعامل بوثائق وحقائق قانونية بيروقراطية محضة، والقائمين على هذه المسابقات لا يمكن أن يتركوا أثرا لممارساتهم الانتهازية، وخاصة أن مضمون هذه الطعون مفادها إعادة النظر في نتائج الطاعن فقط، ولا يمكنه أن يطعن في نتائج مترشح آخر، مع تأكيد المتحدث على أن أغلبية الناجحين في هذه الإمتحانات يؤكدون أنها قانونية ومنطقية، وأن ضعف مستوى آخرين يعمي بصيرتهم ويسعون إلى إلغاء المسابقات. إلا أن مترشحا ناجحا أكد لنا أنه من غير الممكن ومنذ بداية السنة وهو يسعى جاهدا من أجل حصول الولاية على منصب للترقية الداخلية ويأتي شخص آخر ويأخذ هذا المنصب، ومن يريد هذا المنصب فليذهب إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية وليأتي به.

وعليه، فمن خلال متابعتنا الميدانية لسير مسابقة التوظيف الداخلي على أساس الامتحان المهني، لاحظنا أن هناك مجهودات ظاهرة مصرح بها لتنظيم هذه المسابقات والسهر على نجاحها لإضفاء الصبغة القانونية عليها، كما أن هناك مجهودات غير ظاهرة في الكواليس تسعى إلى التحكم والسيطرة على النتائج، والتي تجسد عدم مصداقيتها، وبالتالي عدم اختيار الفرد المناسب للمنصب المناسب، وهذا يؤدي إلى عدم ثقة الموظف في أي من مصالح الدولة على مستوى الولاية، باعتبار أنها تسير بأيد خفية بالنسبة للقانون الذي يعجز على معرفتها من جهة، وفي نفس الوقت هي تسير من قبل أيدي مرئية بالنسبة للموظفين والمسؤولين، والكل يعرف هذه الأيدي ولا يستطيع أن يغير من الأمر شيئا مما يزيد يأس الموظفين وعدم رضاهم في العمل، خاصة وأنه من الموظفين على مستوى ولاية ميلة من لم يستفيد من الترقية لمدة تفوق15 سنة.

أما بالنسبة للإمتحانات المهنية المقامة على مستوى جامعة منتوري بقسنطينة، فقد أكد لنا أحد المترشحين[1] أن الأمر قد يأخذ نفس الإتجاه السابق ولكن بأقل حدة، على اعتبار بعد مركز الإمتحان عن مقر الولاية، مما يقع عائق على محترفي التزوير في التلاعب ببعض النتائج، الشيء الذي يضفي عليها نوعا من العدالة النسبية، على اعتبار أن من يقوم بتنظيم هذه المسابقات أيضا موظفون بيروقراطيون جزائريون على حد تعبيره، غير أن ذات المتحدث أكد لنا أن الإمتحانات جرت في أجواء جيدة ونتائجها كانت مقبولة من كل المترشحين، وهذا طبعا ما لمسناه على اعتبار أنه لم يرد أي طعن فيما يتعلق بهده المسابقات .

وينبغي أن نشير إلى أنه قد تواجه المؤسسة المعينة بالتوظيف على أساس إمتحان مهني تساوي بعض المترشحين في المرتبة عند الإعلان النهائي للنتائج، ويتم الفصل بين المترشحين المتساوين في المرتبة حسب درجة الأولوية وفقا للمقياسين: معدل الإختبارات الكتابية ثم علامة الإختبار الذي له أكبر معامل، وفي حالة عدم الفصل بين المترشحين المتساوين رغم تطبيق المقياسين السابقين، يجب تطبيق المقاييس الثانوية التالية: الأقدمية في الرتبة، الأقدمية العامة، المترشح الأكبر سنا. وفي حالة ما إذا لم يتم الفصل بين المترشحين المتساويين في المرتبة رغم تطبيق المقاييس الثانوية، فإنه سيتم دراسة وضعية المترشحين حالة بحالة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية.

ب- بالنسبة للتوظيف الخارجي: نظمت مصلحة المستخدمين عشر مسابقات للتوظيف الخارجي عن طريق مسابقة على أساس الإختبار وعلى أساس الشهادة وفق ما ورد في المخطط السنوي لتسير الموارد البشرية.

- المسابقات على أساس الشهادة: نظمت مصلحة المستخدمين أربعة(4) مسابقات على أساس الشهادة في المناصب التالية: مهندس دولة 12منصبا، مهندس معماري خمس(5)مناصب، مساعد إداري منصبين(2)، معاون إداري ثلاثة (3)مناصب. وتم إتخاد قرار فتح هذه المسابقات بتاريخ2006/04/29، وجرت الإمتحانات مابين 12و20 أوت2006 بمقر ولاية ميلة، ويتم تقييم المترشحين وفقا للمسابقة على أساس الشهادة كما يلي:

- ملاءمة شعبة إختصاص التكوين المتبع من طرف المترشح مع الشروط القانونية الأساسية (الشهادة، المؤهل أو مستوى التكوين) للسلك أو الرتبة المفتوحة للمسابقة: من01 إلى05 نقاط؛

- كل تكوين في نفس التخصص أعلى من الشهادة المطلوبة ويندرج في إطار تحسين المستوى: من01 إلى04 نقاط؛

- الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح في نفس تخصصه، من01 إلى04 نقاط؛

- الخبرة المهنية للمترشح في نفس الرتبة أو رتبة معادلة، من01إلى05 نقاط، (نقطة واحدة عن كل سنة أقدمية في نفس الرتبة أو رتبة معادلة قضاها المترشح في مؤسسة أو إدارة عمومية، ونصف نقطة عن كل سنة قضاها في مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي، تجاري، اقتصادي، على أن لا يتعدى المجموع 05نقاط)؛

[1] مقابلة أجريت بتاريخ : 2006/10/17.

- نتائج المقابلة مع لجنة الإختيار: من نقطة واحدة إلى نقطتين. وبالتالي يمنح جميع المترشحين عدد نقاط معين في حد أقصى يقدر بـــ20 نقطة، ويتم ترتيب المترشحين في النهاية حسب الأولوية من أعلى معدل إلى أصغر معدل، وفي حالة تساوي مترشحين في المرتبة في المسابقة على أساس الشهادة، يتم الفصل بينهم وفقا للمقاييس: تقدير الشهادة، ثم أقدمية الشهادة، ثم المترشح الأكبر سنا.

وسعيا منا للوقوف على خصائص هذا النمط من التوظيف، لاحظنا لدى إيداع المترشحين لملفات الترشيح بمصلحة المستخدمين أنهم يفضلون صيغة التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الإختبارات على طريقة المسابقة على أساس الشهادة، لأن هذه الأخيرة تفتح بابا كبيرا للذاتية، حيث أن تقييم الموظفين يخضع لاعتبارات تقديرية من قبل المقيمين، وقد أكد لنا أغلب المترشحين بأن مشاركاتهم رمزية فقط في هذا النوع من التوظيف مادامو لا يملكون مراكز محاباة تدعمهم لدى تقييم ملفاتهم، حيث أن أغلب المناصب ستؤول لا محال إلى المترشحين ذوي الإمتيازات الخاصة المعروفة في ظل هذا النمط من التوظيف.

وفعلا، ولدى إطلاعنا على كيفية الإختيار بين المترشحين، فإن المقاييس الموضوعة هي ظاهريا موضوعية، ولكن في الواقع تخضع إلى جوانب ذاتية بدرجة كبيرة عند تقييم المترشحين، حيث يتم منح نقاط لكل عامل تقييم تتراوح بين قيمة دنيا وعليا فقط، وللمقيم حسب تقديره أن يمنح نقطة في الحدود الموضوعة، مما يفتح الباب على مصرعية لممارسات إنتهازية محضة إشتكى منها أغلبية المترشحين الذين أكدوا لنا أن قائمة الناجحين محددة سلفا، وأن المسابقة شكلية فقط عن طريق دعوة المترشحين للمقابلة مع لجنة الإختيار، لمنحهم على الأكثر نقطتين من20، وأن الـــ18 نقطة الأخرى الأساسية سوف يتم منحها في حقيقة الأمر استنادا لمعايير شخصية معروفة من قبل الجميع. ولقد شهدت عمليات التقييم وتحرير النتائج ممارسات مشبوهة من قبل بعض الأفراد للضغط على لجنة الإختيار، حيث كانت هناك عمليات تعبئة وضغط كبيرة في الكواليس لكي تكون النتائج لصالح أشخاص معينين، ولم نجد أي تفسير من رئيس مصلحة المستخدمين سوى أنها ممارسات غير رسمية من قبل أفراد بغية تدعيم نقاط بعض المترشحين، وقد ألفها موظفو المصلحة عند تنظيم أي عملية توظيف للضغط على اللجان المختصة بالإختيار.

وباقترابنا من بعض المترشحين للتوظيف وفقا لمسابقة على أساس الشهادة[1]، بين لنا أغلبيتهم أن هناك معايير أخرى تعتمد في التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة، وحددها لنا مترشح في رتبة مهندس معماري بيأس وحصرة كبيرتين (وبين لنا أنه من بين أوائل دفعة تخرجه سنة2000 من جامعة قسنطينة، وله خبرة في المشاركة في هذه المسابقات تفوق الثلاث مرات)، ونظرا لواقعيتها الكبيرة، نحددها فيما يلي:

- المقياس الأول: المحاباة، فبقوله من ليس لديه من يدعم مركزه أمام لجنة الإختيار لا سبيل له في النجاح؛

[1] مقابلات أجريت مع بعض المترشحين للتوظيف على أساس الشهادة بتاريخ : 15-19-20 أوت 2006.

- المقياس الثاني :وهو الجنس، وأكد لنا أن أولوية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية هي للنساء أولا، ثم يأتي في الأولوية الثانية الذكور، وهذا ما لاحظناه طبعا من توظيف04 إناث من05مناصب شاغرة للتوظيف في منصب مهندس معماري، وتوظيف أيضا الـــ05 إناث المترشحات لمنصب مهندس دولة هندسة مدينة من12 منصبا المفتوحة، أما باقي التوظيفات فكانت 100 % نساء.

هذا الطرح طبعا لم يؤكده لنا رئيس مصلحة المستخدمين[1]، وأكدوا لنا أن كل من يشك في هضم حقه، عليه أن يتقدم بطعن لدى الجهة المختصة. غير أن هذه الطعون تبقى شكلية فقط. وكانت نتائج المسابقة محل غربلة بيروقراطية من تاريخ إجراء المسابقة إلى غاية الإعلان النهائي للنتائج، وخاصة أن موضوع الطعن هو إعادة النظر في تقييم اللجنة للمترشح الطاعن فقط، وقد لاحظنا ورود عدد ضئيل جدا من الطعون في نتائج المسابقة على أساس الشهادة، وهذا قطعا ليس بدليل على نزاهة ومصداقية النتائج مما أدى إلى اقتناع المترشحين بها، ولكن هذا دليل قاطع على أن الطعن أو عدمه لن يغير من الأمر شيئا، خاصة أن الجوانب القانونية تبقى عاجزة عن كشف بعض الممارسات الغير مسؤولة من قبل بعض أشباه الموظفين.

- <u>المسابقات على أساس الإختبار</u>: نظمت مصلحة المستخدمين بولاية ميلة سنة 2006 ستة(06) مسابقات للتوظيف الخارجي على أساس الإختبار في المناصب التالية:

- متصرف منصب واحد01: وتم شغـــل المنصب الآخر على أساس خارجي عن طريق النقـــل من ولايـــة أخرى. وتم إجراء المسابقة على مستوى جامعة منتوري بقسنطينة أيام 26 و27 و28 سبتمبر2006؛

- وثائقي أمين محفوظات منصب واحد01: جرت المسابقة بجامعة منتوري في 26 و27 و28 سبتمبر2006؛

- عون إداري منصبين02: جرت المسابقة بمركز التكوين المهني بميلة أيام 03 و04 أكتوبر2006؛

- عون مكتب أربع 04مناصب: تم فتح هذه المسابقة بموجب القرار رقم845 المؤرخ في12جوان 2006، وتم إجراء المسابقة أيضا على مستوى مركز التكوين المهني السابق ذكره أيام 03 و04 أكتوبر2006؛

- سائق سيارة ص02 منصبين02: تم إجراء المسابقة على مستوى الفضاء المخصص لمديرية النقل بولاية ميلة في 29 أوت 2006؛

– حارس منصب واحد 01: جرت المسابقة بمركز التكوين المهني المختص بميلة بتاريخ 26 سبتمبر2006.

وخضع المترشحون للتوظيف الخارجي على أساس الإختبار إلى اختبارات كتابية أو مهنية أولا، ثم إلى اختبارات شفهية بعد تحقيق المترشح لمعدل عام يساوي أو يفوق 20/10 في الإختبارات السابقة. وفي حالة تساوي مترشحين في المرتبة، فيتم الفصل بينهم حسب درجة الأولوية وفقا لمعدل الإختبارات الكتابية أولا ثم علامة الإختبار الذي له أكبر معامل، وفي حالة عدم الفصل بين المترشحين المتساويين رغم تطبيق المقياسين السابقين، يتم الفصل بينهم وفقا للمقاييس الثانوية الآتية: تقدير الشهادة أو المؤهل، ثم أقدمية الشهادة، ثم المترشح الأكبر سنا.

---

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2006/09/12.

ويشاع على طريقة التوظيف على أساس الإختبار أنها أحسن طرق التوظيف المعتمدة بشكل عام، وفي سبيل الوقوف على سير هذه الطريقة من التوظيف بولاية ميلة سنة2006، فإننا لاحظنا أنها لا تختلف عن أساليب التوظيف سالفة الذكر من حيث السلبيات، ويمكن نوجزها فيما يلي:

- إن صيغة التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الإختبار تقتضي القيام باختبارات كتابية ثم شفهية، وأغلب المترشحين خاصة على مستوى مركز التكوين المهني بولاية ميلة أبدوا استياءهم الكبير من المواضيع المختارة للإختبارات الكتابية، كما لم يخفوا سخطهم واستخفافهم باللجان المكلفة بالمسابقات الشفهية، التي يعتبرها الكثير أنها شكلية فقط يتميز معظم القائمين بها بمستويات متدنية ولا يتقنون هذه التقنية في التوظيف، ويستغلونها لمآرب إنتهازية أخرى خاصة وأن معامل الإختبارات الشفهية هو 2 ؛

- بمقابلتنا الكثير من المترشحين، أكدوا لنا أن قائمة الناجحين محددة سلفا على الأقل بين مجموعة معينة من المترشحين وهم ذوي النفوذ البيروقراطي؛

- لاحظنا تعبئة إنتهازية ضخمة شكلت حربا حقيقية بين البيروقراطيين في الكواليس حول نتائج هذه المسابقات، خاصة تلك المنعقدة على مستوى مراكز التكوين المهني بالولاية؛

- أكد لنا رئيس مصلحة المستخدمين بعد جهد جهيد، أن هذا كله يشكل حربا نفسية ماراطونية يعاني منها موظفو المصلحة ومراكز التكوين المهني على السواء عند سريان هذه المسابقات وقبل تحرير محاضر النجاح النهائي؛

- بتواجدنا على مستوى مركز التكوين المهني عند إجراء هذه المسابقات، تبن لنا من خلال حديثنا مع بعض

المترشحين، أن هناك تخفيض في المستوى الدراسي لدى التصريح به من أجل إجراء المسابقة، حيث بينت لنا مترشحة أنها متحصلة على شهادة ليسانس حقوق وتجري مسابقة للتوظيف في رتبة عون مكتب الذي سيتوجب مستوى السنة التاسعة (9) أساسي فقط، وعن الأسباب بينت لنا المترشحة أنها وعلى مدار خمس سنوات شاركت في مسابقات التوظيف على مستوى الولاية في المناصب الملائمة لمستواها، وهذه المرة وهي بهذا المستوى تشارك في مسابقة للتوظيف في مستوى السنة التاسعة(9) أساسي جد متيقنة أنها لن تفوز بمنصب عمل لأن هذه المناصب في نظرها مشغولة مسبقا، طبعا والأمثلة كثيرة على هذا المنوال؛

- كما لاحظنا سخط وتدمر المترشحين ويأسهم، وتنبؤاتهم بالنتائج مسبقا. وقد أكدت لنا نتائج الإختبارات الكتابية الأولية صدق تنبؤاتهم، ودعمها محضر النجاح النهائي على مستوى مركز التكوين المهني الخاص برتبة عون إداري وعون مكتب. ولعل ما يدعو للإستغراب أن هذه المحاضر أشارت إلى نجاح جنس واحد في المسابقة، وبالطبع كلهم نساء؛

- من جهة أخرى، أكد لنا بعض المترشحين لمنصب متصرف إداري ووثائقي أمين محفوظات، الذين أجروا المسابقة على مستوى"جامعة منتوري بقسنطينة"، أنه على الأقل سادت أجواء حسنة نوعا ما على المسابقة، وأنهم لا يأبهون بالنتائج على اعتبار أنهم يعلمون مسبقا أنهم غير ناجحين[1].

- كما لاحظنا أيضا، وطوال فترة إجراء هذه المسابقات، ذلك الجو الغير عادي على مستوى الولاية ومراكز الإمتحانات والمسابقات، بالشكل الذي يوحي بحاله طوارئ تتميز في ظاهرها بصرامة القائمين على هذه المسابقات، غير أن باطنها يوحي بنزالات حقيقية بين البيروقراطيين تجار المناصب، مع التأكيد على أنه ومن الصعب بما كان أن يقع هؤلاء البيروقراطيين في أخطاء قانونية كما بينا ذلك.

1-2-1-3- تقــييم عمليات التوظيــف على مستوى ولايــة ميلــة سنة 2006:

سوف نحول فيما يلي، الوقوف على أهم خصائص عمليات التوظيف المنجزة على مستوى ولاية ميلة سنة2006، ومقارنتها بما هو مقدر من مصلحة الموظفين لدى إعدادها الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

<u>أ- تقييم التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة</u>:

يمكن أن نبين أهم خصائص هذه العملية فيما يلي.

جدول رقم 22 : *تقييم عملية التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة بولاية ميلة 2006.*

السلك والرتبة	فتح المسابقة على أساس الشهادة			لجنة الإختيار			النجاح النهائي			
	قرار الفتح(2006)	**الإعلان**	**المناصب الشاغرة**	**تاريخ الإجتماع2006**	**عدد المترشحين**	**المترشحين المقبولين**	**تاريخ الإختبار2006**	**محاضر النجاح2006**	**عدد الناجحين**	**أقصى معدل/20**
مهندس دولـة	529 - 29أفريل -	النصر، الجمهور،	**12**	07/15	29	24	08/20	.08/26	**12**	11.50
مهندس معماري	530 - 29أفريل -		**05**	...07/15	37	37	.08/19	.08/26	**05**	09.25

[1] مقابلة أجريت بتاريخ 2006/10/28.

مساعد إداري	527- 29أفريل-		**01**	.07/15	65	49	.08/15	.08/26	**01**	06.75
معاون إداري	532- 29أفريل-		**03**	07/15	130	122	.08/14-13-12	.08/26	**03**	07.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

إن مصلحة المستخدمين لم تجر عملية التوظيف لرتبة كاتب مديرية (منصب واحد)، وهذا العجز ناتج عن عدم قدرة المصلحة على اتخاذ الإجراءات المناسبة المتعلقة بتحديد الجهة المؤهلة قانونا بتنظيم المسابقة، مما حرم الولاية من منصب مالي. من جهة أخرى، فإنه تم التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة رتبة مساعد إداري في منصب واحد(1) فقط، رغم أنه حسب المخطط السنوي، نجد تخصيص منصبين(2) لهذه الرتبة عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، وحسب رئيس مصلحة المستخدمين، فإن المنصب الآخر تم التوظيف فيه نتيجة لعملية نقل من ولاية أخرى استنادا لمراسلة وزارة الداخلية والجماعات المحلية بهذا الشأن بعد إطلاع مفتشية الوظيفة العمومية على الأمر، وعليه لم تخسر الولاية هذا المنصب المالي.

وتم فتح المسابقات على أساس الشهادة بتاريخ29/ 2006/04 بعنوان عدد المناصب المحددة في الجدول رقم21 السابق، وتم الإعلان عن المسابقة في الأماكن القانونية، واجتمعت لجنة الإختيار في/2006/07 للبث في الترشيحات، حيث تم استقبال261 ملف ترشح ألغيت11.11% منها لعدم مطابقتها للشروط الموضوعة.

وما نؤكد عليه، أن هذه المسابقات أجريت بمقر الولاية، مما سهل عملية إجرائها، وتم تحرير محاضر النتائج في 26 أوت 2006، وقد حققت رتبة مساعد إداري أضعف معدل نجاح يقدر بـ20/6.75.

وعليه فماعدا عجز الولاية على تنظيم مسابق التوظيف لرتبة كاتب مديرية، فقد تمكنت من تنظيم كل المسابقات الأخرى على أساس الشهادة في آجالها المحددة قانونا.

ب- <u>تقييم التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الإختبار واختبار مهني</u>: يمكن أن نبين حصيلة نشاط مصلحة المستخدمين فيما يتعلق بطريقة التوظيف هذه فيما يلي:

جدول23: *تقييم عملية التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الإختبارات واختبار مهني بولاية ميلة2006*

السلك والرتبة	فتح المسابقة على أساس الإختبار			لجنة الإختيار			النجاح النهائي			
	قرار الفتح(2006)	**الإعلان**	**المناصب الشاغرة**	**تاريخ الإجتماع2006**	**عدد المترشحين**	**المترشحين المقبولين**	**تاريخ الإختبار2006**	**محاضر النجاح2006**	**عدد الناجحين**	**أقصى معدل/20**

متصرف	853- 12جوان	L'est repub ، الأصيل، الجمهور، النصر	**01**	08/15	28	26	09/26	.11/26	**01**	11.53
وثائقي أمين محفوظات	856- 12جوان		**01**	..08/15	03	02	.08/26	.11/26	**01**	10.69
عون إداري	855- 12جوان		**02**	.08/15	115	109	10/03	11/22	**02**	15.56
عون مكتب	845- 12جوان-		**04**	08/15	99	83	10/03	11/22	**04**	15.00
سائق سيارة ص2	531- 29أفريل-		**02**	07/15	67	64	08/29	09/06	**02**	16.40
حارس	875- 12جوان-		**01**	08/15	18	13	09/13	09/26	**01**	14.00

<u>المصدر</u>: من إعداد الطالب اعتمادا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

وعليه فقد نظمت مصلحة المستخدمين أربع(4) مسابقات على أساس الإختبار ومسابقتين(2) على أساس اختبار مهني للتوظيف الخارجي. في حين يظهر الجدول السابق تنظيم مسابقة على أساس الإختبار لرتبة متصرف بمنصب واحد(1) فقط، إلا أنه تم تخصيص منصبين(2) لهذا النوع من التوظيف بموجب المخطط السنوي، والمنصب الآخر تم التوظيف فيه عن طريق عملية نقل لموظف من ولاية أخرى استنادا لمراسلة وزارة الداخلية بهذا الشأن بعد إطلاع مفتشية الوظيفة العمومية على الأمر، وعليه لم تخسر الولاية هذا المنصب المالي. وقد استقبلت لجنة الإختيار ما مجموعه 330 ملف ترشيح، تم رفض10 % منها بسبب عدم استيفائها الشروط المطلوبة. وما لاحظناه أيضا هو الصعوبات الكبيرة التي واجهتها المصلحة لبرمجة الإختبارات خاصة بجامعة منتوري ومركز التكوين المهني بميلة، وهذا نتيجة لكثرة الطلبات على هذه المراكز مع الدخول الإجتماعي، إضافة إلى الضغوطات الكبيرة على هذه المراكز بغرض غربلة النتائج، مما أدى إلى تحرير محاضر النجاح في 26 و 22 نوفمبر2006 على التوالي، أي قبل أيام قليلة من تاريخ 30نوفمبر الذي يعتبر الحد الأقصى لتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

<u>ج- تقييم التوظيف على أساس إمتحان مهني(توظيف داخلي)</u>: يمكن أن نبين ذلك فيما يلي:

جدول رقم 24: *تقييم عملية التوظيف على أساس إمتحان مهني بولاية ميلة سنة 2006.*

	فتح الإمتحان المهني	لجنة الإختيار	النجاح النهائي

السلك والرتبة	قرار الفتح(2006)	الإعلان	المناصب الشاغرة	تاريخ الإجتماع2006	عدد المترشحين	المترشحين المقبولين	تاريخ الإمتحان2006	محاضر النجاح2006	عدد الناجحين	أقصى معدل/20
متصرف رئيسي	848- 12جوان	في الفضاءات المخصصة للنشر	**01**	08/15	11	10	09/26	.11/26	**01**	11.12
متصرف	847- 12جوان-		**01**	...08/15	01	01	.09/26	.11/26	**01**	11.88
مساعد إداري رئيسي	849- 12جوان-		**01**	.08/15	32	31	09/26	11/26	**01**	11.23
مساعد إداري	850- 12جوان-		**01**	08/15	14	14	10/03	11/22	**01**	11.40
معاون إداري	851- 12جوان-		**01**	08/15	02	02	10/03	11/22	**01**	10.28
عون إداري	852- 12جوان-		**01**	08/15	04	04	10/03	11/22	**01**	10.72

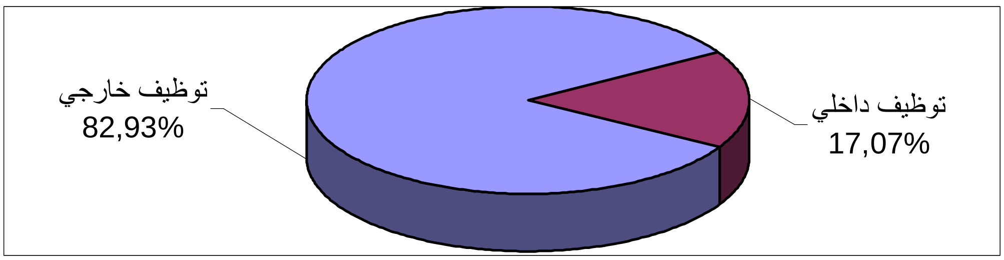
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن مصلحة المستخدمين قامت بتنظيم ستة(6) مسابقات للتوظيف الداخلي عن طريق مسابقة على أساس إمتحان مهني. مع الإشارة إلى أنه فيما يخص رتبة متصرف إداري رئيسي، تم فتح مسابقة للتوظيف في منصب واحد فقط، رغم أن المخطط السنوي أظهر عملية توظيف منصبين(2) في هذه الرتبة عن طريق المسابقة على أساس إمتحان مهني (توظيف داخلي)، وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1]، فإن المنصب الآخر تم شغله عن طريق عملية تسوية لموظف كان يشغل وظيفة عليا وأعيد إدماجه في وظيفته الأصلية(متصرف رئيسي)بعد إنهاء مهامه من الوظيفة العليا. واستقبلت لجنة الإختيار للتوظيف الداخلي(ترقية) عن طريق إمتحان مهني ما مجموعه64 ملف ترشيح تم إلغاء 3.125%منها فقط بسبب عدم استيفائها الشروط المطلوبة. كما أكد لنا رئيس مكتب مستخدمي الولاية على الصعوبات الكبيرة التي تلاقيها المصلحة في برمجة هذه المسابقات، خاصة تلك المنظمة بجامعة قسنطينة ومركز التكوين المهني بميلة،

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/12/25.

للأسباب السابق ذكرها، الأمر الذي أدى إلى تحرير محاضر النجاح في 26 و22 نوفمبر على التوالي بكلا المركزين، أي بأيام قليلة قبل آخر أجل لتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المحدد بـــ30 نوفمبر.

وعليه فقد قامت المصلحة بالتوظيف في41منصبا ماليا في2006، مع عدم استفادتها من منصب واحد يتعلق برتبة كاتب مديرية، وبالتالي استفاد1.35% فقط من الموظفين على حساب ميزانية الدولة (06موظفين) من ترقية داخلية في الرتبة لنجاحهم في مسابقة التوظيف على أساس إمتحان مهني، كما استفادت الولاية من34 موظف جديد بنسبة7.62% من مجموع الموظفين على حساب ميزانية الدولة في بداية2006، كما تمكنت المصلحة من إجراء كل هذه المسابقات في الآجال القانونية للتوظيف. ويمكن أن نوضح نتائج عملية التوظيف في الشكل الموالي:



شكل رقم 8: حصيلة التوظيف الداخلي والخارجي على حساب ميزانية الدولة بولاية ميلة سنة 2006.

المصدر: من إعداد الطالب

وعليه، فإن ولاية ميلة تمكنت من توظيف 41 منصبا جديدا سنة2006، حيث82.93% من هذه المناصب تم شغلها عن طريق توظيف خارجي وفق مسابقة على أساس الشهادة (بنسبة53.66% من المناصب الكلية المفتوحة للتوظيف) ومسابقة على أساس الإختبار واختبار مهني (بنسبة 29.27% من المناصب الكلية المفتوحة)، والباقي من هذه المناصب(17.07%) تم شغلها عن طريق توظيف داخلي وفقا لمسابقة على أساس إمتحان مهني، وحسب رئيس مصلحة المستخدمين فإن هناك تنفيذ جيد لمضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية سنة2006.

1-2-2- **التوظيف على حساب ميزانية الولاية:** إضافة للتوظيف على حساب ميزانية الدولة، تقوم الولاية أيضا بالتوظيف على حساب ميزانيتها، رغم أن هذا الإجراء لا يظهر في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتقوم الولاية بذلك وفق ترخيص من وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالتوظيف في مناصب معينة، وذلك بعد حصولها على مدونة المناصب المالية التي تبين مدى تغطية الوزارة لاحتياجات الولاية، والباقي من هذه الإحتياجات الملحة، يشغل عن طريق التوظيف على حساب ميزانيتها الخاصة مع إشعار مفتشية الوظيفة العمومية.

وهذا النوع من التوظيف، الذي يتم في الغالب على الوظائف التنفيذية، لا يتم تنفيذه ومتابعته بنفس الطريقة المتبعة في حالة التوظيف على حساب ميزانية الدولة، حيث بمجرد حصول الولاية على مدونة المناصب المالية، تدرك العجز المتبقي في بعض المناصب التي لم توفر الوزارة الوصية مناصب مالية لشغلها، فيقوم مدير الإدارة المحلية تحت سلطة الوالي بتقديم طلب توظيف في مناصب للمجلس الشعبي الولائي مرفوقا

بمضمون قرار ترخيص التوظيف في هذه المناصب ممضي من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ويقوم المجلس الشعبي الولائي بدراسة الطلب، وحسب قدراته يقوم بتوفير الإعتمادات المالية اللازمة للتوظيف وفق مداولة ترسل نسخة منها إلى الوزارة الوصية. وعادة ما توجه هذه المناصب إلى تغطية احتياجات الولاية من بعض المناصب المالية الشاغرة التي لم تشملها مدونة المناصب المالية للسنة المعنية، أو بعض المناصب المالية الغير موجودة أصلا في مدونة المناصب المالية الممنوحة للولاية، ويتم خلق هذه المناصب فقط على حساب ميزانية الولاية. واستنادا لما سبق ذكره، فقد منح المجلس الشعبي الولائي32 منصبا ماليا للتوظيف على حساب ميزانية الولاية سنة 2006، وذلك كما يلي:

جدول رقم25: *المناصب المالية الجديدة الممنوحة على حساب ميزانية الولاية سنة 2006.*

السلك أو الرتبة	المناصب المالية الممنوحة من طرف المجلس.ش.الولائي
مكلف بمهمة الأمن	07 (تعاقد)
مساعد الأمن	04 (تعاقد)
عون الوقاية و الأمن	02 (تعاقد)
منظفة بالساعة	05 (بالساعة)
حارس باليوم	09 (باليوم)
عامل عادي للأشغال	05 (باليوم)
المجموع	**32**

المصدر: من إعداد الطالب .

وعليه، فقد قام المجلس الشعبي الولائي بناءا على طلب من الوالي بتوفير سبع(07) مناصب مالية للتوظيف على أساس التعاقد بمنصب"مكلف بمهمة الأمن" لتغطية العجز المسجل في هذه الرتبة والمقدر بـــ07 مناصب، وكذلك الشأن بالنسبة لرتبة مساعد الأمن(أربعة مناصب مالية لتخفيض العجز المقدر بـــ18 منصبا)، ورتبة عون الوقاية والأمن(لتخفيض العجز المقدر في هذه الرتبة بـــ03 مناصب). وبالتالي فإن الولاية خفضت نسبة العجز بـــ13 منصبا في بعض المناصب المالية الشاغرة التي لم يتم توفير مناصب مالية لشغلها على حساب الدولة، وعليه يصبح عدد المناصب المالية الموظفة هو54 منصبا (41 على حساب ميزانية الدولة و13على حساب ميزانية الولاية)، لتصبح نسبة تغطية المناصب الشاغرة المحددة في الجدول رقم21 هي54%.

ومن جهة أخرى تم خلق مناصب مالية جديدة لم يظهر الجدول رقم21حاجة الولاية إليها، وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1]، عادة ما يتم التوظيف في هذه المناصب المالية على حساب ميزانية الولاية فقط وهي: منظفة بالساعة05 مناصب مالية، حارس باليوم09 مناصب مالية، عامل متعدد الأشغال باليوم05 مناصب مالية، وكل هذه المناصب يتم التوظيف فيها بصفة مؤقتة. وعن كيفية التوظيف في هذه المناصب، فإن اتخاذ قرار فتح عملية التوظيف يجب التصريح به لدى مفتشية الوظيفة العمومية مرفوقا بنسخة من مداولة المجلس الشعبي الولائي المعنية وترخيص وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية، يتم التوظيف بصفة تلقائية من بين المترشحين المتقدمين حيث:

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/09/19.

- بالنسبة لرتبة مكلف بمهمة الأمن ومساعد الأمن وعون الوقاية والأمن: يتم التوظيف في هذه المناصب بصفة مباشرة بعد الإطلاع على تقرير أجهزة الأمن المختصة حول المترشح؛

- بالنسبة لمنصب منظفة بالساعة، حارس باليوم، عامل عادي للأشغال: يتم التوظيف بصفة مباشرة أيضا. وبالتالي فإن مصلحة المستخدمين بالولاية، لا تعطي مبدأ المساواة في التوظيف على حساب ميزانية الولاية علنا بالنسبة لكافة المترشحين، حيث لا يوجد أساس واضح يتم الإختيار عن طريقه بين المترشحين، الشيئ الذي يؤكد لنا أن الهم الوحيد لمصلحة المستخدمين هو توفير الأعداد اللازمة من الموارد البشرية وفق ميزانية الدولة أو الولاية، دون الأخذ بعين الإعتبار الجوانب النوعية التي تعكس مؤهلات المترشحين، بمعنى آخر أن المصلحة تسعى إلى توفير العدد المناسب من الموارد البشرية وفق ما يمليه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من جهة، ومداولة المجلس الشعبي الولائي من جهة أخرى، دون الأخذ بمعايير موضوعية للإختيار بين المترشحين، وتكتفي فقط بالمطابقة القانونية لهذه المؤهلات، مما يحرمها من إختيار الأحسن بين الأفراد الملائمين للوظائف الشاغرة.

وعليه، فقد تم بولاية ميلة سنة2006 توظيف73موظفا، 56.16%منهم على حساب ميزانية الدولة و43.84%منهم على حساب ميزانية الولاية، حيث 52.05% منهم وظفوا بصفتهم دائمين، و21.92%منهم بصفتهم متعاقدين، و26.03% منهم بصفتهم مؤقتين، وسيوزعون طبعا على إدارات ومصالح الولاية والدوائر التابعة لها بحسب احتياجات كل جهة.

من خلال ما سبق يمكننا أن نثبت الفرضية الثانية للبحث، حيث تخضع فعلا سياسة إستقدام الموارد البشرية بالولاية لإجراءات وممارسات بيروقراطية تؤثر في النهاية سلبا على مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العامة، حيث يتم شبه تخطيط للموارد البشرية عن طريق إعداد آلي للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا للمناصب المالية التي تخصصها وزارة الداخلية للولاية، وبعد المصادقة على هذا المخطط تباشر الولاية القيام بإجراءات التوظيف، التي تتميز ظاهريا بأنها تهدف إلى المساواة في الإلتحاق بالوظائف العامة عن طريق ضرورة استيفاء شروط الترشيح المحددة في التنظيم المعمول به، إلا أن واقعها يجسد ممارسات بيروقراطية مشبوهة تؤكد على أنه لا توجد مساواة حقيقية في الإلتحاق بالوظائف العامة.

2- واقـــع سياســـة تنميـــة الموارد البشريـــة: حسب المرسوم85-59 المشار إليه سابقا، على كل المؤسسات والإدارات العمومية القيام بتكوين موظفيها وتنظيم حياتهم المهنية، على اعتبار أن هذا الإجراء هو الكفيل بتحقيق الملاءمة الدائمة لمؤهلات الموظفين مع الوظائف المشغولة وفق مستجدات البيئة.

2-1- تكـــوين الموارد البشريـــة: يعتبر التكوين حقا من حقوق الموظف، حيث ألزمت كل المؤسسات والإدارات العمومية بالقيام به بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين. وبولاية ميلة، لاحظنا أنها لا تقوم بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، حيث أن الجدول رقم07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فارغ لمجمل سنوات من2002 إلى2006[1].

---

[1] أنظر الملحق رقم 10: المخططات التقديرية لتنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بولاية ميلة: 2002-2006.

و قد أكد لنا رئيس مصلحة المستخدمين لولاية ميلة[1] على العجز المسجل في جانب تكوين الموارد البشرية بالولاية، حيث أن هذه البرامج تتولى تسطيرها وبرمجتها وزارة الداخلية، وما على الولاية سوى تنفيذها فقط وفق ما هو محدد في مضمون الجدول رقم07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. كما أكد لنا ذات المسؤول على أنه رغم التوظيفات الخارجية لكل سنة التي تضمن تدفقات خارجية للموارد البشرية وما تحتويه من مؤهلات ثانوية جديدة، إلا أن هناك عجزا كبيرا على مستوى بعض المصالح في استعمال بعض الأساليب الحديثة في التسيير(مثل الإعلام الآلي، مضامين تطبيق جديد قانون المالية وبعض القوانين الأخرى،...الخ) الأمر الذي قد يستوجب القيام بمراسلات للجهات المعنية لتوضيح طرق تطبيق بعض مواد القوانين المبهمة، الأمر الذي يستغرق وقتا طويلا يؤثر على مردودية هذه المصالح. ولعل ما يدعو للاستغراب هو التعليمات الصارمة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية لكل الولايات بضرورة تعميم المعلوماتية على مستوى كل المصالح لمواكبة تطورات العصر، غير أن ذات الوزارة لم تسطر قط برامج لتحسين المستوى وتجديد المعلومات من أجل حسن استعمال أجهزة الإعلام الآلي والبرامج المتخصصة، وهو عجز كبير لاحظناه عبر مختلف مصالح الولاية.

وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية[2]، فإن العجز المسجل بولاية ميلة مطروح في كل ولايات الوطن، ولم تستفد الولاية مند أكثر من عشر(10) سنوات من برامج لتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كما لم تستفد أصلا من برامج للتكوين المتخصص، هذا بالنسبة للموظفين على حساب ميزانية الدولة، كما أن المجلس الشعبي الولائي أيضا لم يخصص إعتمادات لتكوين الموظفين، مما يجعل حصيلة التكوين معدومة بولاية ميلة لسنوات عدة.

غير أننا، وبإطلاعنا على بعض الوثائق الإدارية الخاصة بمصلحة المستخدمين لولاية ميلة، سيما الحصيلة السنوية لنشاطات المصلحة لسنة1998، تبين لنا أنه وبناءا على طلب وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلق بإعداد برنامج لتحسين المستوى وتجديد المعلومات لصالح موظفي الجماعات المحلية، فقد أحصت مصلحة المستخدمين بولاية ميلة عدد الموظفين الراغبين في هذه العملية بـــ213 موظفا موزعين على ثمانية(08) إختصاصات، وقد أكد لنا رئيس مصلحة المستخدمين، أن كل هذه الرغبات أرسلت إلى وزارة الداخلية في أوانها ولم تتلق مصالح الولاية منذ تلك السنة(1998) أي إشعار آخر فيما يتعلق بالموضوع، ولحد الآن لم يستفد الموظفون من أي تحسين لمستواهم في إطار هذه العملية، وكثيرا ما يستفسرون عن مدى مصداقية هذه العملية التي لم يخفي الكثيرون إستياءهم منها وسخريتهم من الإجراءات البيروقراطية للوزارة الوصية بمجرد طرحنا للموضوع عليهم.

وفي هذا الإطار سجلنا سخطا كبيرا من قبل الموظفين على مستوى ولاية ميلة حول موضوع التكوين، حيث بين لنا الكثير من الموظفين أن موضوع العملية السابقة سوف يبقى حبيس أدراج وزارة الداخلية لسنوات عديدة، وأن أغلب الموظفين لم يستفيدوا من برامج تكوينية على حد قولهم، ولم يشهدوا موظفين زملائهم

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ : 2006/08/22.
[2] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/08/23.

استفادوا من هذه البرامج، مما يستوجب الإعتماد على النفس في تحسين المستوى، ولو كان ذلك على حساب أموالهم الخاصة.

وبطرحنا لرأي الموظفين على رئيس مصلحة المستخدمين[1]، لم ينكر إعجابه من إرادة بعض الموظفين في تحسين مستواهم بمجهوداتهم ومواردهم الخاصة، وبين لنا أن جو العمل على مستوى الولاية هو فضاء للتعلم الدائم وتبادل الخبرات والمعارف المكتسبة بين الموظفين، مما قد يقلص من الفارق نوعا ما بين مستوى الموظفين على مستوى الولاية والتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي، رغم أن هذا التبادل لا يظهر في الوثائق الإدارية الرسمية. وقد لمسنا مبدئيا مفهوم التعليم كأسلوب أساسي للتدريب على القيام بمهام إدارية، وكأنها أعمال يدوية، وهذا إنعكاس تلقائي لجمود العمليات الإدارية المتكررة باعتبارها خاصية أساسية من خصائص الأنظمة البيروقراطية.

وبعد إلحاحنا الكبير على رئيس مكتب مستخدمي الولاية[2] قصد إمدادنا بمعلومات إضافية، أكد لنا أن قرار التكوين من صلاحيات الوزارة الوصية، وهذه الأخيرة تسطر سنويا برامج لتحسين مستوى موظفي الوظائف السامية للدولة والإطارات بشكل عام، ويستفيد منها بعض موظفي الولاية. وفعلا سجلنا قيام وزير الداخلية والجماعات المحلية في شهر فيفري من سنة2007 بالإشراف على افتتاح أيام تكوينية لفائدة رؤساء الدوائر بالمدرسة الوطنية للإدارة، في انتظار تنظيم دورات تحسين المستوى لفائدة المتصرفين الإداريين والمتصرفين الرئيسيين، أما فيما يتعلق بمستخدمي التحكم والتنفيذ فلم تسطر لهم برامج تحسين المستوى منذ سنين، غير أن كل هذه الإجراءات لا تتدخل فيها مصلحة المستخدمين بولاية ميلة، ولا تظهر في سجلاتها.

وعن سؤال حول مخططات التكوين المشار إليها في الفصل الثالث، تفاجأنا بأن كل موظفي مصلحة المستخدمين لا يعرفون هذا الإجراء الجديد ولا مضمونه، وقد أكد لنا رئيس مصلحة المستخدمين أن هذه المخططات تعد على مستوى وزارة الداخلية بالتنسيق مع المصالح المركزية للوظيفة العمومية.

2-2- تطوير المسار المهني: لقد كفل المشرع الجزائري عملية تطوير وتنظيم المسار المهني للموظفين وفق ما هو محدد في قوانين الوظيفة العامة والقوانين الخاصة بالأسلاك والرتب، حيث يخضع لها كافة الموظفين دون تمييز، وهذا تطبيقا لمبدأ المساواة بين الموظفين. وحسب رئيس مصلحة المستخدمين، فإن هناك تعاونا بين المصلحة والموظفين في تنظيم وتطوير حياتهم المهنية تحت إشراف ومتابعة مفتشية الوظيفة العمومية، وفي ظل الإحترام الصارم للقوانين المعمول بها.

وقد تبين لنا أن دور الموظف في تنظيم مساره المهني يكون عن طريق لجان المستخدمين التي شارك في انتخاب نصف أعضائها، وتعتبر هذه اللجان فاعلا أساسيا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين كالترقية والتأديب مثلا، مع احتفاظ الموظف بحق الطعن وطلب إعادة النظر في كل هذه القرارات.
ومن جهة أخرى، تتولى المصلحة تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين، تحت إشراف مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ميلة، وتعتبر هذه القوانين الموجه الرئيسي للمسار

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ : 2006/10/16.
[2] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/12/06.

المهني للموظفين، حيث تسعى مفتشية الوظيفة العمومية لضمان التطبيق الصارم للقوانين وصون حقوق الموظفين، وتتولى بالتالي المصادقة على كل الوثائق المتعلقة بحياتهم المهنية، وذلك حسب إجراءات الرقابة المخولة قانونا لهذه المصالح وهي:

- الرقابة البعدية على كل القرارات المبلغة، حيث يتعين على الولاية إبلاغ مفتشية الوظيفة العامة بنسخة من كل القرارات المتخذة المتعلقة بكافة جوانب تسيير الموارد البشرية، وذلك في العشر(10) أيام التي تعقب تاريخ توقيعها، وحسب رئيس مصلحة المستخدمين، فإن المصلحة تقوم بهذا الإجراء تلقائيا؛

- كما تقوم أيضا مصالح الوظيفة العامة برقابة ميدانية، بصفة مباغتة أو بعد التبليغ، على قانونية القرارات الفردية في إطار تنفيذ المخطط السنوي، والمتعلقة أساسا بتسيير الحياة المهنية للموظفين.

وقد بين لنا رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1] أن المصلحة تسهر على حسن تسيير الحياة المهنية للموظفين في حدود الصلاحيات المحددة لها قانونا، حيث أن كلا من المصلحة ولجان المستخدمين ومصالح الوظيفة العامة معنيون بتطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا الإطار، مؤكدا أنه لا يمكن أن نستثني دور وزارة الداخلية في هذا الجانب، باعتبارها الراعي الأساسي لأي إجراء يخص الحياة المهنية للموظفين مثل الترقية، التوظيف، التكوين...الخ.

وبطرحنا لموضوع المسار المهني على بعض موظفي الولاية، أكدوا لنا سخطهم الكبير على حال مساراتهم المهنية الجامدة، وذلك راجع إلى قلة المناصب المالية بغرض الترقية في الرتبة، بدليل أن موظفين لديهم15 سنة أقدمية في رتبتهم ولم تحصل الولاية على مناصب مالية لتسوية الوضعية، إضافة إلى الصعوبات الكبيرة المواجهة في اتخاذ قرارات الترقية في الدرجة، بسبب تعدد الجهات المتدخلة في اتخاذ هذا القرار (الولاية، وزارة الداخلية، مصالح وزارة المالية، مفتشية الوظيفة العمومية). كما أن أغلب الموظفين بينوا لنا أنه ظاهريا يتضح أن كل القرارات المتخذة فيما يتعلق بالمسار المهني للموظفين قانونية، غير أن واقعها يعكس مبدأ اللامساواة بين الموظفين لتفشي ظواهر البيروقراطية والمحاباة، خاصة فيما يتعلق بقرارات النقل والتعيين في المناصب والوظائف العليا، إضافة للظواهر الغير حضرية الملاحظة أثناء إجراء الإمتحانات المهنية بغرض التوظيف الداخلي كما أشرنا لذلك سابقا، وكلها ترهن المستقبل المهني للموظفين، وخاصة أن حق الطعن يعتبر شكليا في ظل هيمنة الممارسات البيروقراطية.

ولعل الغموض المخيم على المسارات المهنية للموظفين أوجب عدم أهميته لدى غالبيتهم، حيث لا تقوم الإدارة بتقديم الشروحات اللازمة للموظفين حول كيفية تنمية مساراتهم المهنية، وحتى أن الموظفين لا يسعون للحصول على معلومات من المصلحة حمل وضعهم المهني الحالي وكيفية تطوره في المستقبل، بدليل أن أغلب موظفي التحكم والتنفيذ بالولاية لا يعرفون حتى تصنيفهم في سلم الوظائف (الصنف والقسم)، ولعل عذرهم في ذلك هو قطيعتهم الحتمية عن مصلحة المستخدمين التي تعتبر في نظرهم وكرا لهضم حقوقهم. ولعل ما يزيد من سخط الموظفين على مساراتهم المهنية هو معادلة التكوين الصفرية تقريبا التي أشرنا إليها

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/12/11.

سابقا، الأمر الذي يوجب الترقية في الدرجة فقط وفق المدة القصوى من جهة، وعدم وجود تكوين متخصص من جهة أخرى يسمح بالترقية في الرتبة، وما يتبع كلا النوعين من الترقية من ممارسات بيروقراطية.

كما أن مصلحة المستخدمين تقوم وفق التنظيم المعمول به، بمتابعة الحياة المهنية للموظفين منذ دخولهم للوظيفة إلى غاية الخروج منها، حيث تقوم بمسك ملف عن كل موظف داخل المصلحة، وتضع فيه كافة الوثائق الرسمية الخاصة بالموظف والتي تعبر عن محطات مساره المهني، ولا يمكن الإطلاع على هذا الملف سوى موظفي المصلحة وبعض المسؤولين على مستوى الولاية (الوالي، الأمين العام للولاية، مدير الديوان، مدير الإدارة المحلية). كما أن المصلحة لا تنظم مقابلات دورية مع الموظفين ولا مقابلات نهاية الخدمة بالنسبة للخارجين (المتقاعدين، المعزولين، المستقيلين)، وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية، فلا يوجد الإطار القانوني الذي ينظم هذه المقابلات من جهة، إضافة إلى عدم استخدام المعلومات المجمعة عن طريق هذه المقابلات بالضرورة لأن كل القرارات المتخذة تحكمها قوانين رسمية حددتها جهات عليا، مما يضع المصلحة بين واقع داخلي جامد في ظل محيط شديد المرونة.

كما أكد لنا أغلب الموظفين ثقتهم الكبيرة في المصالح المركزية للوظيفة العامة في استرجاع حقوقهم المهضومة المتعلقة بمساراتهم المهنية نتيجة تطبيق سيء للقوانين من قبل بعض البيروقراطيين. حيث أن مجرد تقديم موظف لرسالة شكوى إلى المصالح المركزية مرفوقة بالوثائق المثبتة والقرار المتخذ من قبل المصلحة حول المسار المهني للموظف، تباشر هذه المصالح بدراسة الملف من جديد واتخاذ القرار المناسب وفق التنظيم المعمول به. وقد تأكدنا من هذا شخصيا عند تواجدنا بالمديرية المركزية للوظيفة العامة بالجزائر العاصمة، أين يتم معالجة كل شكوى أو مراسلة مقدمة من طرف الموظفين عن طريق أكثر من عون، ثم تقريب وجهات النظر واتخاذ القرار المناسب تحت الإشراف المباشر لمدير المديرية العامة للوظيفة العامة.

من خلال ما سبق يمكننا أن نثبت فرضية البحث الثالثة، حيث تعاني فعلا سياسة تنمية الموارد البشرية بالولاية من عراقيل عديدة حالت دون وجود لبرامج تكوينية شاملة بولاية ميلة لسنوات عديدة، كما أن اتخاذ قرارات التكوين يعد من صلاحيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية وليس الولاية. إضافة إلى جمود المسارات المهنية للموظفين بسبب التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية التي تحكم هذه المسارات وفق ما تحدده الوصاية من مناصب واعتمادات مالية، وكل هذا تحت الإشراف الدائم لمفتشية الوظيفة العامة من جهة، ووفق ما تمليه أيضا بعض الممارسات البيروقراطية التي يعاني منها الموظفون من جهة أخرى.

المبحث الثالث:واقع سياسات تحفيز وصيانة الموارد البشرية بولاية ميلة

سوف نحاول أن نتطرق فيما يلي إلى سياسة تحفيز وصيانة الموارد البشرية بولاية ميلة، مع التأكيد على أنه لا يوجد إصطلاح صيانة الموارد البشرية في قوانين الوظيفة العامة بالجزائر، وإنما نقصد بها تلك السياسات التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية.

1- واقع سياسة تحفيز الموارد البشرية: تعتبر سياسة تحفيز الموارد البشرية من أكبر التحديات التي تواجه قوانين المؤسسات والإدارات العمومية بشكل عام، مع التأكيد على أننا لا نجد مصطلح التحفيز في مضامين الوظيفة العامة بالجزائر، ولكن ضمنيا تشير هذه القوانين إلى عناصره.

1-1– تقييم الموظفين:

لقد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها مصطلح"التنقيط la notation" ولم يرد مصطلح التقييم إلا في مشاريع قانون الوظيفة العامة لسنة1990 ومضمون قانون الوظيفة العامة في2006.

وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية، فإن صلاحية التنقيط تعود للجهة التي لها الحق في التعيين بناء على اقتراح من الرئيس السلمي للموظف، أما في حالة الإنتداب فينقط الموظف من طرف الإدارة المنتدب إليها.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التقييم على مستوى ولاية ميلة[1]:

__1-1-1- تنقيط المتربصين:__ إن المتربص هو الذي نصب في منصب عمله ويخضع لفترة تجريب في انتظار تثبيته. وينقط المتربصون من طرف الرئيس السلمي المباشر، وتحرر وثيقة التنقيط تحت عنوان"ملخص نهاية التربص"، حيث يمنح للمتربص تقديرا فقط عن أدائه أثناء فترة التربص دون وجود نقطة استنادا لمجموعة من العوامل هي: القدرة على التكيف والإستيعاب، مدى التماثل لروح المبادرة، مردود النشاطات، الأهمية التي يوليها لمهامه.

ويتم منح لكل عامل تقييم تقدير (جيد جدا، جيد، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)، مع توضيح الحكم المطبق استنادا لهذه العوامل كمرحلة أولى. ثم بعد ذلك يفتح المجال للرئيس السلمي لتبيان خصائص أخرى للمتربص غير تلك المحددة في العوامل السابقة، مثل الإستعدادات الخاصة للمتربص عند الإقتضاء، وقدرته على تحرير الوثائق الإدارية، وحجم منازعاته مع الزملاء إضافة إلى معلومات مكملة أخرى.

وينتهي الرئيس السلمي في النهاية بإعطاء التقدير العام للمتربص (جيد جدا،جيد،متوسط ، ضعيف، ضعيف جدا) وتقديم الإقتراحات التي تتلخص بتوصية تثبيت المتربص في منصب عمله، أو تمديد فترة تربصه، أو عدم تثبيته.

ولا يستطيع المتربص الإطلاع على نتيجة تنقيطـــه، وتتخذ اللجان المتساوية الأعضاء القرار المناسب استنادا لنتيجة تنقيطه، ويبقى للمتربص حق الطعن والتماس إعادة النظر من اللجان المتساوية الأعضاء.

__1-1-2- تنقيـــط الموظفيـــن:__ توزع إستمارة التنقيط العام كل سنة على كافة الرؤساء بمقرالولاية، الدوائر والمجلس الشعبي الولائي، لتنقيط الموظفين ، وتتم العملية وفقا لما يلي: تمنح نقطة للموظف من طرف الرئيس المباشر المؤهل قانونا تتراوح بين00 و20 نقطة كل سنة، وبعد التنقيط تسلم الإستمارة إلى الموظف المعني بالأمر ليطلع على النقطة ويوقع بأنه اطلع على نقطته الرقمية، ويمكن للموظف الخاضع للتنقيط أن يسجل ملاحظاته وأن يطلب تفسيرات حول نقطته، كما يمكنه أيضا الإدلاء بمعلومات عن حالته والوظائف والتعيينات التي تناسب مؤهلاته.

---

[1] أنظر الملحق رقم 09.

بعد إمضاء النقطة الرقمية من قبل الموظف تبلغ هذه النقطة إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين بالولاية (مديرية الإدارة المحلية)، وبعد التبليغ يكمل الرئيس السلمي استمارة التنقيط العام للموظف"بتقدير عام"، بحيث لا يمكن إعتبار هذا التقدير امتدادا للتقديرات السابقة التي استعملت في تحديد النقطة الرقمية (المبينة في الصفحة الأولى من استمارة التنقيط)، بل تتضمن بصفة خاصة إستعدادات المعني في ممارسة بعض المهام التي تستوجب مسؤوليات خاصة أو تطابق رتبة أعلى، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يطلع الموظف على التقدير العام الخاص به.

بعد استكمال الإجراءات، تعرض نتائج التنقيط العام السنوية على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إتجاه السلك للموافقة عليها،كما يمكن للجنة أن تطلب من السلطة التي لها حق التنقيط إعادة النظر، وفي هذه الحالة، يجب على السلطة التي تملك حق التنقيط الرد حول التماس إعادة النظر في التنقيط المقدم من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء. ويخضع جميع الموظفين عل اختلاف أسلاكهم ورتبهم إلى عملية التنقيط العام السنوية، وتعتبر نتائج التنقيط ذات أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين، حيث توضع نتيجة التقييم السنوية بعد إطلاع اللجنة المتساوية الأعضاء عليها في ملف كل موظف، وتستخدم أساسا في اتخاذ قرارات الترقية.

وقد بين لنا رئيس مصلحة المستخدمين[1] أن المعايير المعتمدة في عملية تنقيط الموظفين هي معايير موضوعية

يتولى تقديرها الرئيس الذي يملك صلاحية التنقيط، وتتلخص أساسا في: سلوك الموظف إتجاه الرئيس ومدى امتثاله للأوامر، مدى الإمتثال لروح المبادرة، إنضباط الموظف والتزامه بمواقيت العمل ، مردود نشاطاته، إمكانيات تقدمه في الوظيفة،...الخ.كما بين لنا أيضا أن عملية التنقيط الخاصة بمنحة المردودية لا تعتبر عملية تقييم، بل هي أساس يعتمد في حساب منحة المردودية فقط، ولا توضع في ملف الموظف، وهذا ما يبين لنا الفهم الغير صحيح لهدف تقييم الموظفين، الذي يبقى فقط في نظرهم هو وسيلة للتقدم في الوظيفة وليس بغرض منح علاوة محفزة.

<u>1-1-3- تقييم الإطارات</u>: هي عبارة عن عملية استثنائية يخضع لها الإطارات سنويا على مستوى الولاية إضافة لعملية التنقيط السنوية السابقة الذكر، حيث يقوم الرئيس السلمي بتقييم الموظف (الإطار) استنادا لمجموعة من العوامل مثل[2]: الخصائص الفكرية(القدرة على التحليل واتخاذ القرارات والتعبير والتحرير)، القدرة على القيادة والإتصال، الخصائص المهنية(مثل مدى الإلمام بالقوانين والأنظمة، كفاءة ممارسة المهام، روح العمل الجماعي والتعاون)، خصائص السلوك(مثل العلاقة مع الزملاء، مدى احترام الرئيس والإنصياع للأوامر، مدى التفرغ لأداء المهام)، خصائص الشخصية(الأخلاق، المرجعيات، الهيئة). ويمنح لكل عامل من العوامل السابقة تقدير فقط وليس نقطة (ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف). ويكمل الرئيس السلمي التقديرات السابقة بتحرير نص يبين فيه اقتراحاته حول هذا الإطار، خاصة فيما يتعلق بالترقية وشغل المناصب والوظائف العليا، ويعطي الوالي في النهاية تقييمه العام للعملية ويبرز رأيه حول اقتراحات الرئيس السلمي.

---

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ : 2007/01/08.

[2] أنظر الملحق رقم 09.

ولا يمكن للموظف أن يطلع على نتيجة تقييمه، وتوضع نتائج التقييم بعد مصادقة الوالي عليها في ملف الموظف، ويتم إرسال نسخة منها إلى وزارة الداخلية. وتعتمد نتائج التقييم في اتخاذ قرارات الترقية وشغل الوظائف والمناصب العليا، إضافة إلى التكليف ببعض المهام الخاصة. ولا قينا صعوبات كبيرة في الحصول على معلومات إضافية بسبب حساسية وسرية عملية التقييم المرتبطة بالإطارت.

ولقد لاحظنا سخط الموظفين الكبير حول عملية تنقيطهم السنوية، حيث أن أغلبهم خاصة على مستوى الوظائف التنفيذية يرون أن عملية التنقيط هي إجراء إداري سنوي فقط، لا يحضى بأهمية كبيرة لديهم، على اعتبار أنه لا يدخل في عملية حساب المنح التي يحصلون عليها، ويدخل فقط في تدعيم الترقية، التي في نظرهم إن كانت ترقية في الدرجة، فهم سوف يرقون لا محال وفقا للمدة القصوى، أما إذا كانت ترقية في الرتبة، فحسب قولهم لا توجد مناصب مالية كافية من أجل هذا النوع من الترقية.

و قد بين لنا رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1] أن عملية التنقيط والتقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر، الذي في الغالب تؤثر على عملية تقييمه مجموعة عوامل ذاتية مرتبطة بشخصيته وعلاقاته مع الموظفين الخاضعين لسلطته، وهي في نظرنا أخطاء يقع فيها أغلب الرؤساء، وقد أكدها لنا أغلب الموظفين، منها:

- تأثر الرؤساء المكلفون بالتنقيط والتقييم بسلوك وأداء الموظفين في الفترات الأخيرة والتي عادة ما تكون الثلاثي الأخير من السنة، حيث ومن المفروض أن تنقيط الموظفين يعبر عن سلوك وأداء الموظف طوال السنة، إلا أن تأثر المرؤوس بتصرفات مرؤوسيه في نهاية السنة هو الذي سيوجه نتيجة تنقيطه، وقد لا يتذكر الرؤساء القائمون بالتنقيط الأعمال السيئة أو الحسنة التي قاموا بها طوال السنة؛

- إن أغلب الرؤساء القائمين بالتنقيط يميلون إلى التشدد أو التساهل لدى القيام بتنقيط الموظفين، حيث منهم من يميل إلى التساهل مع الموظفين بمنحهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وذلك نتيجة للعلاقات الحسنة مع المرؤوسين مثلا، أو لتجنب مشاكل و نزاعات شخصية مع المرؤوسين. كما يميل بعض الرؤساء إلى التشدد في عملية التنقيط بمنح الموظفين نقاط تقديرات منخفضة ، وذلك نتيجة للعلاقة السيئة بين الرئيس والمرؤوس الذي يجد فرصة من أجل الإنتقام من الموظف، أو نتيجة لاعتقاد الرئيس بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة...الخ؛

- عادة أيضا ما يتأثر القائمون بعملية التقييم بصفة معينة في المرؤوس، وهذه الصفة تعتبر المؤثر الأساسي على عملية التنقيط، حيث قد يعطي الرئيس مثلا مرؤوسيه تقديرا عاليا على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها في المرؤوس كالأمانة، الإنتماء إلى نفس التيار الفكري...الخ؛

- عادة ما تتأثر عملية التنقيط والتقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، فميل مثلا الرئيس لموظف معين يؤثر تأثيرا واضحا على التقديرات الممنوحة له والعكس صحيح. وعادة ما تكون التحيزات الشخصية للرؤساء أثناء التقييم على مستوى ولاية ميلة بإجماع كافة الموظفين بسبب: الجنس، السن، المصالح المشتركة، النسب...الخ؛

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2007/01/24.

- كما يقوم بعض القائمين بعملية التقييم بمنح الموظفين تقديرات ونقط متوسطة لا هي بالمرتفعة ولا بالمنخفضة، مع منحهم تقديرات ونقط متقاربة أيضا. وهذا ليس جهلا من القائمين بالتقييم بمستوى مرؤوسيهم فحسب، وإنما هو بغرض عرقلة تقدم الموظفين في الوظيفة، وإشعار المرؤوسين بأن رئيسهم عادل ولا يميل لأي منهم بمنحهم نقط وتقديرات متقاربة؛

- كما أن أغلب القائمين بالتقييم، يتأثرون بنتيجة آخر تقييم منحوه للمرؤوسين، ولا يكترثون بالمستوى الحالي والمتوقع للموظفين، فيقيمونهم استنادا لنتيجة آخر تقييم للسنة السابقة.

وبتساؤلنا حول ما إذا كان الرؤساء القائمون بالقييم يقومون بمقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسيهم، بين لنا رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1] أن القائمين بعملية التقييم لا يعرفون مصطلح"مقابلة تقييم الأداء"، ولكن قد نجد تطبيقا لهذا المفهوم لما يقوم المرؤوس بإمضاء استمارة التنقيط السنوية ويبدي ملاحظاته حولها. حيث يميل أغلب الرؤساء إلى إعطاء نقط جيدة أو متوسطة للرؤساء لتجنب التحفظات الشخصية للمرؤوس التي قد تنجم نتيجة منح تقديرات منخفضة، وهنا تبرز عوامل شخصية وذاتية تؤثر على عملية منح النقطة، حيث لا يتم في الغالب مناقشة مثلا سلبيات الموظف وبعض سلوكاته الغير مستحبة وكيفية معالجتها أثناء عملية إمضائه لاستمارة التنقيط السنوية، تجنبا من قبل الرئيس لبعض العراقيل الإدارية المحتملة لو امتنع عن إمضائه للإستمارة من جهة، إضافة إلى انعدام الثقة في الغالب بين الرئيس والمرؤوس، هذا الأخير يدرك أن"التقدير العام"الممنوح من قبل الرئيس هو الأساس المعتمد في الترقية، وهذا التقدير لا يطلع عليه الموظف، مما يجبره على محاولة كسب ود الرئيس الذي يتأثر كما بينا سابقا بسلوك المرؤوسين في الفترات الأخيرة من السنة، مع التأكيد على أن الكثير من الموظفين لايسعون إلى مناقشة النقط المقدمة إليهم من قبل الرؤساء.

وعليه تبقى عملية تنقيط الموظفين وتقييم الإطارات بولاية ميلة تفتقد إلى المعايير والموضوعية التي يجب أن تقوم عليها مثل الأداء المقدم من طرف الموظف، وتعتمد في الغالب على معايير ذاتية تغذيها العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا في ظل طبعا صعوبة تقييم الأعمال الإدارية.

1-2- تحفيز الموارد البشرية: تلقى عملية تحفيز الموارد البشرية بولاية ميلة جمودا لا مثيل له، بسبب تبعيتها المطلقة للقوانين الأساسية الخاصة وطبيعة نشاط الولاية كإدارة عمومية خدمية.

1-2-1- الأجور القاعدية والمنح المختلفة:

تعتمد عملية منح الأجور القاعدية والمنح المختلفة على ما ورد في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب، واعتمادا على الشبكة الوطنية للأجور. وبحسب تبعية الأفراد للميزانية التي تتكفل بصرف مستحقاتهم المالية، فالموظفون على حساب ميزانية الدولة يتقاضون أجورهم القاعدية ولواحقها على حساب هذه الميزانية، في حين أن الموظفين على حساب ميزانية الولاية يتقاضون أجورهم وملحقاتها من هذه الميزانية أيضا. مع التأكيد على أنه رغم اختلاف الجهة المكلفة بمنح الأجور والتعويضات، إلا أن كل الموظفين سواء على حساب ميزانية الدولة أو الولاية يخضعون لنفس الأسس المعتمدة في منح هذه الأجور.

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2007/01/27.

ويتم حساب الأجر القاعدي لموظف معين عن طريق ضرب الرقم الإستدلالي الموافق لصنف وقسم هذا الموظف في قيمة النقطة الإستدلالية الخاصة بهذا الصنف والمحددة في شبكة الأجور الوطنية، في حين يتم منح التعويضات والمنح المختلفة وفقا لمراسيم تنفيذية خاصة بكل منها. و يمكن أن نفصل في الأجور الممنوحة لموظفي ولاية ميلة حسب نوع الميزانية كما يلي:

1-2-1-1- على حســـاب ميزانيـــة الدولـــة:

يمكن أن نبين تقديرات مكتب الميزانية الغير ممركزة للدولة للأجور القاعدية الممنوحة سنة2005 والإنجازات الحقيقية فيما يلي:

جدول رقم 26: *الأجور القاعدية الممنوحة لموظفي ولاية ميلة على حساب ميزانية الدولة سنة 2005.*

الأسلاك والرتب	الأجور القاعدية(د.ج)
الموظفون الشاغلون لوظائف عليا	6.477.000.00
الموظفون الشاغلون لمناصب عليا	6.423.000.00
الموظفون الإداريون وعمال الأسلاك المشتركة	47.585.000.00
الموظفون التقنيون[1]	4.515.000.00
أعوان مؤقتين بالساعات	270.500.00
أعوان مؤقتين يمارسون المدة القانونية للعمل	565.750.00
مجموع تقديرات 2005	**65.836.250.00**
النفقات الحقيقية عند نهاية 2005	**63.263.917.43**
نسبة الإنجاز(%).	% 96.09
نسبة الأجور القاعدية إلى نفقات التسيير(%)	**%34.82**

<u>المصدر</u>: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية التسيير ووضعية الإعتمادات لسنة 2005.

تقوم مديرية الإدارة المحلية بإعداد تقديرات الأجور القاعدية كل سنة وإرسالها إلى وزارة الداخلية التي تتولى توفير الإعتمادات الضرورية. وحسب رئيس مكتب ميزانية الدولة، يتم تحديد التقديرات بالنسبة لكل رتبة على حدة عن طريق ضرب عدد المناصب المالية لنفس السنة الخاصة بالرتبة في متوسط الأجر القاعدي السنوي للمنصب المالي الواحد، هذا الأخير الذي يحسب وفق أقصى رقم إستدلالي يمكن أن تحصل عليه الرتبة، ثم يتم في النهاية تخفيض المجموع السابق وفق تقديرات المصلحة بسبب فائض في الراتب المتوسط وشغور بعض المناصب المالية. وتمثل الأجور القاعدية الخاصة بالموظفين الإداريين وعمال الأسلاك المشتركة أكثر من72 % من مجموع الأجور القاعدية على حساب ميزانية الدولة، وهذا راجع لكون أنهم يمثلون أكبر نسبة من إجمالي عدد الموظفين على حساب ميزانية الدولة، حيث تقدرنسبتهم سنة2005 بـــ79.73% من مجموع 446 موظف. كما عرفت سنة2005 تغطية جيدة لنفقات الأجور القاعدية، حيث بلغت نسبة الإنجاز96.09%، كما تمثل الأجور القاعدية الممنوحة سنة2005 نسبة34.82% من مجموع نفقات التسيير الحقيقية على حساب ميزانية الدولة.

[1] المقصود بالموظفين التقنيين هم: وثائقي أمين محفوظات،مساعد وثائقي، مهندس دولة معماري، مهندس دولة هندسة مدنية.

إضافة للأجور القاعدية، تحصل الموارد البشرية على منح وتعويضات خاصة بالرتب التي ينتمون إليها، ويمكن أن نبين أنواع المنح والتعويضات الممنوحة لموظفي ولاية ميلة على حساب ميزانية الدولة فيما يلي:

الجدول رقم 27: *التعويضات والمنح الممنوحة لموظفي ولاية ميلة على حساب ميزانية الدولة لسنة 2005* .

التعويضات و المنح	**القيمة (د.ج)**
علاوة المردودية	17.140.000.00
تعويض عن استعمال سيارة شخصية لحاجيات المصلحة	2.000.000.00
تعويض جزافي عن الخدمة الدائمة	100.000.00
تعويض نوعي شهري عن المنصب	100.000.00
علاوة المنصب خاص بالوظائف العليا في الإدارة المحلية	500.000.00
تعويض شهري عن التمثيل	2.650.000.00
تعويض عن الضرر	100.000.00
تعويض المسؤولية عن الصندوق	6.000.00
تعويض شهري عن التبعية	3.200.000.00
تعويض شهري عن التبعية الخاصة لفائدة الأعوان التابعين للأسلاك المشتركة	8.500.000.00
تعويض للموظفين المرسمين في مناصب عليا والموضوعين في إنتداب نشاطي	2.500.000.00
تعويض عن الخطر والإلزام الخاص الممنوح لأعوان ورؤساء فرق الوقاية والأمن	1.600.000.00
تعويض عن الخطر الإستثنائي في بعض الوظائف العليا في الإدارة الإقليمية	550.000.00
تعويض عن التبعية الخاصة للمهندسين المعماريين	1.150.000.00
تعويض شهري عن المسؤولية ممنوح للإطارات العليا للدولة	2.000.000.00
التنقلات والمهام	3.400.000.00
المنح العائلية	8.111.500.00
تعويض عن الضرر(أعوان مؤقتين)	10.650.00
مجموع تقديرات سنة 2005	**53.618.150.00**
النفقات الحقيقية للتعويضات والمنح نهاية 2005	**45.355.016.41**
نسبة الإنجاز(%)	%84.60
نسبة التعويضات والمنح الحقيقية إلى مجموع نفقات التسيير سنة 2005	**% 24.96**

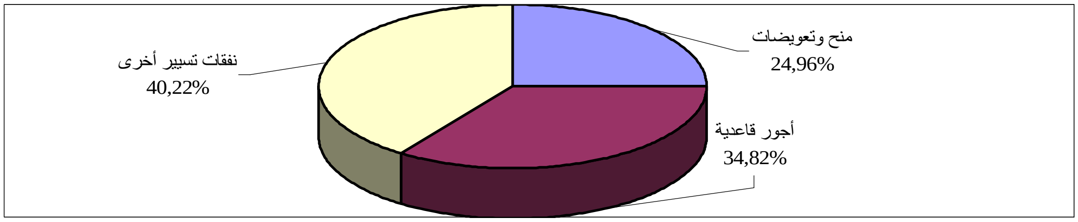
الأجور القاعدية الحقيقية الممنوحة نهاية 2005	63.263.917.43
مجموع الأجور القاعدية و التعويضات والمنح	**108.618.933.84**
النسبة إلى مجموع نفقات التسيير لسنة 2005	**%60**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية التسيير ووضعية الإعتمادات لسنة 2005.

من خلال هذا الجدول، نجد أن الموظفين على حساب ميزانية الدولة يتقاضون منح وتعويضات مختلفة، ولقد حققت علاوة المردودية أكبر قيمة أيضا بنسبة تقارب32% من مجموع التعويضات الممنوحة، وحسب رئيس مكتب ميزانية الدولة، كل منحة تمنح وفق مرسوم خاص يبين المستفيدين منها وكيفية تطبيقها، وحققت سنة2005 نسبة إنجاز للتقديرات تقدر بـــ84.6% ، أي بفائض في التقديرات يقدر بـــ15.4%، وحسب رئيس مكتب ميزانية الدولة[1] فنسبة الإنجاز موضوعية على اعتبار التغيير الذي قد يحصل في بعض المنح خاصة المنح العائلية، ومنحة المردودية والتنقلات والمهام مما قد يؤثر على قيمتها، إلا أنها تبقى تقديرات في القمة

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الدولة بتاريخ : 2007/02/06.

تجسد جهود مستخدمي مصلحة الميزانية والممتلكات ككل التي تحتوي على موظفين ذوي مستويات عالية في الأداء المحاسبي والمالي بإجماع كافة المسؤولين. وقد بلغت نسبة التعويضات والمنح الحقيقية الممنوحة سنة2005 ما نسبة 24.96% من قيمة نفقات التسيير الحقيقية لنفس السنة على حساب ميزانية الدولة، ويمكن أن نبين نسبة الأجور القاعدية و المنح و التعويضات إلى نفقات التسيير سنة 2005 فيما يلي:



شكل رقم9: نسبة الأجور القاعدية والمنح والتعويضات إلى نفقات التسيير بولاية ميلة سنة 2005.
المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن 34.82% من مجموع نفقات التسيير على حساب ميزانية الدولة سنة2005 عبارة عن أجور قاعدية، و24.96 % منها عبارة عن منح وتعويضات مختلفة، والباقي المقدر بـــ40.22 % من نفقات التسيير عبارة عن آداءات أخرى تتعلق بدفع مستحقات الضمان الإجتماعي واقتناء الأدوات والأثاث ولوازم مكتبية وتكاليف أخرى تتعلق بالماء والغاز والكهرباء، مستحقات البريد والمواصلات، مصاريف النشر في الصحف، والنفقات القضائية...الخ. بمعنى أن ما نسبته تقريبا60% من نفقات التسيير عبارة عن أجور (أجور قاعدية + منح و تعويضات) منحت للموظفين على حساب ميزانية الدولة، وحسب رئيس مكتب ميزانية الدولة[1]، فإن هذه النسبة طبيعية وتتساوى تقريبا بالنسبة لكافة السنوات الماضية، إلا أنه لو أضفنا الأداءات الأخرى للدولة الناتجة عن الموظفين على حساب ميزانية الدولة (ضمان إجتماعي، خدمات إجتماعية...الخ) لسوف تكون أكبر. كما أن مجموع الأجور القاعدية ومختلف المنح والتعويضات (ماعدا المنح العائلية ومنح التنقلات والمهام) التي يتقاضاها الموظفون تشكل ما يعرف بالأجر الإجمالي الذي سوف يخضع إلى اقتطاعات الضمان الإجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي (**IRG**) ولا يتقاضى الموظفون سوى الأجر الصافي الناتج بعد الإقتطاعات.

1-2-1-2- على حســـاب ميزانيـــة الولايـــة:

بحكم التقسيم السابق للميزانية، فإن الموظفين على حساب ميزانية الولاية يتقاضون أجورهم وفق مخصصات مداولات المجلس الشعبي الولائي لولاية ميلة. ونبين فيما يلي مجموع الأجور (أجور قاعدية+منح وتعويضات) الممنوحة للموظفين على حساب ميزانية الولاية سنة2005.

جدول رقم 28: *أجور الموظفين الممنوحة على حساب ميزانية ولاية ميلة سنة2005.*

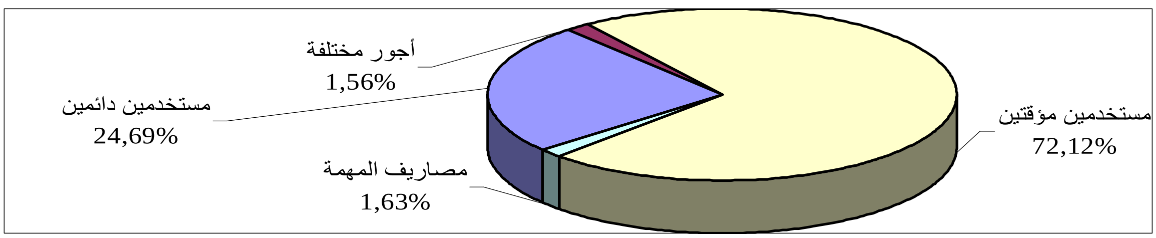
البيان	التقديرات(د.ج)	الإنجازات(د.ج)	نسبة الإنجاز
أجور المستخدمين الدائمين	8.128.000.00	8.046.903.77	%99
أجور المستخدمين المؤقتين	23.673.000.00	23.507.175.95	%99.3

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الدولة بتاريخ : 2007/02/06.

أجور مختلفة (مقر الم.ش.و)	520.000.00	509.112.00	%97.91
مصاريف المهمة	540.000.00	530.300.00	%98.20
المجموع	**32.861.000.00**	**32.593.491.72**	**%99.19**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق محاسبية من مكتب ميزانية الولاية.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن تقديرات المصلحة المصادق عليها طبعا في مداولات المجلس الشعبي الولائي لولاية ميلة دقيقة، حيث تقارب نسبة الإنجاز في الغالب ما معدله 99%. ويتقاضى الموظفون على حساب ميزانية الولاية أجورهم بصفتهم مستخدمين مؤقتين ودائمين، حيث أن أجور المستخدمين المؤقتين تمثل أكبر قيمة بمعدل72.12% من مجموع الأجور والمنح المحددة في الجدول السابق، وهذا راجع بالطبع إلى أن مجموع المستخدمين المؤقتين (بما في ذلك المتعاقدين) يعادل91.23% من مجموع الموظفين على حساب ميزانية الولاية سنة 2005. كما أن أجور المستخدمين الدائمين تمثل نسبة24.69% من مجموع الأجور والمنح المحددة ، وهذا راجع إلى أن الموظفين الدائمين على حساب ميزانية الولاية يمثلون فقط ما معدله08.77% من مجموع الموظفين على حساب ميزانية الولاية سنة2005. ويمكن أن نبين ذلك في الشكل الموالي:



شكل رقم10: أجور المستخدمين على حساب ميزانية ولاية ميلة سنة2005.
المصدر: من إعداد الطالب.

وحسب رئيس مكتب ميزانية الولاية[1]، لا يوجد فرق بين الموظف على حساب ميزانية الدولة أو الولاية، فالكل يحصل على أجور قاعدية ومنح وتعويضات مختلفة بحسب طبيعة علاقة العمل التي تربطه بالولاية وتصنيفه، وإنما الإختلاف يكمن في الجهة المؤهلة بتسديد هذه المستحقات فقط .

كما تمثل أجور الموظفين على حساب ميزانية الولاية ما معدله03.65% فقط من مجموع نفقات التسيير على حساب ميزانية الولاية سنة 2005، وهذا راجع إلى ضخامة نفقات التسيير الخاصة بولاية ميلة التي تغطي مجالات عديدة متعلقة خاصة بنفقات المصالح الإدارية (المصالح الإدارية العمومية، الحرس البلدي، أعباء التعليم والمصالح الإجتماعية المدرسية، الشباب والرياضة) التي تبلغ نفقاتها معدل60.76% من إجمالي نفقات التسيير سنة 2005.

و سنبين فيما يلي مجموع الأجور والمنح المقدمة لموظفي ولاية ميلة (على حساب ميزانية الدولة والولاية):

جدول رقم 29: *مجموع أجور وتعويضات موظفي ولاية ميلة على حساب ميزانية الدولة والولاية سنة2005.*

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الولاية بتاريخ : 2007/02/12.

البيان (2005)	الأجور الممنوحة (د.ج)	النسبة(%)	عدد الموظفين	نسبة الموظفين(%)
مستخدمي ميزانية الدولة	108.618.933.84	76.92	446	64
مستخدمي ميزانية الولاية	32.593.491.72	23.08	251	36
المجموع	**141.212.425.56**	**100**	**697**	**100**

نفقات التسيير الإجمالية (دج)	1.074.095.245.22
الأجور/نفقات التسيير(%)	%**13.15**

المصدر: من إعداد الطالب

إن64% من إجمالي مستخدمي ولاية ميلة هم على حساب ميزانية الدولة ويتقاضون ما معدله76.92% من إجمالي الأجور الممنوحة سنة2005، بمتوسط243540.21د.ج للموظف الواحد، في حين يتقاضى36% من إجمالي مستخدمي ولاية ميلة (وهم المستخدمون على حساب ميزانية الولاية) ما نسبته23.08% من إجمالي الأجور الممنوحة سنة2005، بمتوسط129854.54د.ج للموظف الواحد. وهذا منطقي نظرا لعدد الموارد البشرية التابعة لكل نوع ميزانية ومستوى تأهيلهم (إطارات، تحكم، تنفيذ)، حيث تتميز ميزانية الدولة بتكفلها بأجور أغلب الإطارات التي تتميز بارتفاعها مقارنة بباقي المناصب الأخرى، وبالتالي فإن أكثر من ثلاثة أرباع (4/3) من تكاليف أجور مستخدمي ولاية ميلة تدفع على حساب ميزانية الدولة. وحسب رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات[1]، فإن هذا الوضع يضمن للولاية عدم وقوع عجز في ميزانية التسيير، وعلى العكس من ذلك، فإن أغلب بلديات الولاية تكهلها الأجور المقدمة لمستخدميها التي تصرف كلها على حساب ميزانية البلدية، والدولة لا تقدم في الغالب دعما كبيرا للبلديات فيما يتعلق بقسم التسيير.

و ما ينبغي أن نشير إليه في هذا الجانب، أن مصلحة الميزانية والممتلكات هي من تتولى حساب أجور الموظفين وتقديرها وصرفها لهم، بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين التي تبين هوية الموظفين (القائمة الإسمية) وتصنيفهم وحالات الغياب والخصومات من الأجور، وكل ما يؤثر على هذه الأجور. كما أننا لاحظنا عدم وجود أي أثر لموضوع الأجور في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وقد بين لنا رئيس مصلحة المستخدمين أن الأجور وما يتعلق بتقديراتها تتولى مصلحة الميزانية والممتلكات القيام بها وتقديمها للمصالح المختصة (على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والمجلس الشعبي الولائي)، وفي الغالب تتميز أجور المستخدمين بطابعها الجامد الموجه وفقا للمناصب المالية، بمعنى أن المناصب المالية الممنوحة على حساب ميزانية الدولة والولاية، ستفرض بالضرورة تدفقا معينا للأجور وفق القوانين المعمول بها التي تحدد الأجور القاعدية والمنح والتعويضات فقط، وتتولى مصلحة الميزانية والممتلكات المعالجة الحسابية لهذه الأجور وصرفها للموظفين.

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات بتاريخ : 2007/02/14.

وحسب رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات[1]، فإن هذا يدخل في إطار تقسيم العمل بين المصالح المحدد في الهيكل التنظيمي للولاية، بحيث أن مصلحة المستخدمين تقوم بمختلف الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمستخدمين، ما عدا الإجراءات المالية والمحاسبية المباشرة التي تعد من مهام مصلحة الميزانية والممتلكات بما في ذلك الأجور، رغم أنها وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية وفق الدراسات النظرية. وعليه فالتسيير الإداري للموظفين تقوم به مصلحة المستخدمين في حين أن التسيير المالي لأجورهم تقوم به مصلحة الميزانية والممتلكات بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين.

ولدى طرحنا لموضوع الأجور ومدى عدالتها وكفايتها على موظفي ولاية ميلة، لاحظنا تدمرا وسخطا كبيرا من قبل الجميع حول هذا الموضوع، حيث أن هذه الأجور تبقى رمزية جدا وتجسد ضعف القدرة الشرائية لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية بشكل عام. وقد بين لنا أغلب الموظفين أن الأجور التي يتقاضونها لا تكفي حتى لسد الإحتياجات الأساسية بالشكل الكافي بعد اقتطاع نفقات الكهرباء والغاز والكراء. وقد بين لنا رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات أن موضوع الأجور ليس من صلاحية ولاية ميلة، بل هو من صلاحيات الوصاية في العاصمة المكلفة بسن القوانين والمراسيم التنفيذية، لأن ولاية ميلة تقوم بمنح أجور مستخدميها حسب ما هو محدد في التنظيمات المعمول بها وفقط، وبين أيضا أن مشكل الأجور هو مشكل وطني يعاني منه موظفو المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام. حيث أن الإشكال يرجع إلى جمود هذه الأجور من جهة منذ عدة سنوات رغم التطورات السريعة في المحيط التي تجسدت في ارتفاع الأسعار، برغم تدعيم الدولة لأسعار بعض المنتجات الأساسية ذات الإستهلاك الواسع، وجمود الأجور هو نتيجة لجمود القوانين المحددة لها خاصة ما يتعلق بالشبكة الوطنية للأجور التي تبقى رهينة ممارسات سياسية يبقى يدفع الموظف ثمنها باهضا .

وإذا كان طرحنا لموضوع الأجور آثار حفيظة الموظفين على اختلافهم، لأنه موضوع متداول في الآونة الأخيرة، إلا أن رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات[2]، بين لنا الطلبات المتكررة للمجموعة الوطنية ككل بضرورة تثمين الدولة لأجور الموظفين سيما موظفي المؤسسات والإدارات العمومية، كللت في نهاية المطاف بإصدار قانون جديد للوظيفة العامة منتصف سنة2006، وتزامن ذلك مع إقرار زيادات لموظفي هذه المؤسسات بحسب تصنيفهم في انتظار استكمال العملية بإصدار القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب. هذه الزيادات التي وصلت قيمتها حتى5000دج، تبقى حسب موظفي الولاية، غير كافية، وتجسد مناورات الوصاية في التلاعب بحقوق الموظفين، الذين يطالبون بعدالة الإستفادة من الثروة الوطنية، وقد أكد لنا أيضا رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات أن هذه الزيادات مست جميع الموظفين على اختلاف تصنيفهم، مع أن هناك زيادة في الأجور استفاد منها شاغلو الوظائف العليا للدولة فقط سنة2002 تحت الإشراف المباشر لفخامة رئيس الجمهورية، مما زاد الفارق في حجم الأجور الممنوحة بين الموظفين السامين وباقي الموظفين، وحسب رئيس المصلحة، فهذا أدى إلى نشوء طبقتين حقيقيتين للأجور في الولاية.

---

[1]-[2] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات بتاريخ : 2007/02/14.

وعليه فإذا كانت القوانين والتنظيمات المعمول بها تضفي صفة العدالة الداخلية للأجور، رغم أنها تلاقي إنتقادات كبيرة من قبل الموظفين، فإنها تفرض أجورا معينة تضفي أيضا صفة اللاعدالة الخارجية عند مقارنة أجور الموظفين بالولاية بالأجور في قطاعات أخرى(القطاع الخاص مثلا). وقد بين لنا رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات[1] أنه فيما يتعلق بمدى عدالة الأجور الداخلية، فهي عادلة مقارنة بالقوانين والتنظيمات المعمول بها، ولكن في الواقع، فإن أغلب الموظفين يقدمون مجهودات تفوق بكثير ما يحصلون عليه، حيث نجد مثلا موظف برتبة مساعد إداري على مستوى مصلحة المستخدمين، وموظف آخر بنفس الرتبة على مستوى مصلحة الميزانية والممتلكات، مصنفان في نفس القسم ويحصلان على نفس الأجر، ولكن لا يقدمان نفس المجهود، على اعتبار أن موظفي مصلحة الميزانية والممتلكات يقومون بمهام متعبة للغاية متعلقة بالحسابات المالية. أما العدالة الخارجية فمعيار المقارنة غير موجود، لأنه مجرد محاولة المقارنة فهذا سوف يقودنا إلى إعطاء قيمة لأجور مستخدمي الإدارات العمومية، التي تبقى بعيدة كل البعد عن أجور العمال في قطاعات أخرى. وقد أكد لنا الجميع أنه وبسبب انخفاض الأجور وعدم كفايتها، يقع بعض الموظفين تحت ضغوطات كبيرة جدا، مما يفتح المجال لبعض الممارسات المعروفة التي تغذيها لوبيات الرشوة في الجزائر.

1-2-2- الترقية: تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز على مستوى ولاية ميلة، على اعتبار أنها تزيد من أجر الموظف من جهة، وتزيد من مرتبته الإجتماعية من جهة أخرى إذا تعلق الأمر بترقية في الرتبة. وتعتبر الترقية إحدى أهم العوامل التي تؤثر على المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

1-2-2-1- الترقية في الدرجة: إن الترقية في الدرجة هي الأساس المعتمد لتعويض الأفراد عن الأقدمية في ظل شروط معينة متعلقة بمدة الخدمة كما هو مبين في الجدول رقم2. وتحدد مدة الخدمة (الأقدمية) المطلوبة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب ثلاث مدد(مدة دنيا وهي الأسرع،متوسطة، وقصوى) تكون نسبها تباعا4،4،2 من عشر(10) موظفين، على أن الترقية من درجة لأخرى بالمدة القصوى حق مكتسب ما لم تسلط على الموظف عقوبات من الدرجة الثانية فما فوق. وإضافة لشرط الأقدمية للترقية في الدرجة، تتوقف هذه العملية أيضا على معدل النقط السنوية التي تمنح للموظف خلال المدة المعتبرة للترقية والتقدير العام، وفي حالة تساوي النقط بين موظفين، فإن التقدير العام للرئيس السلمي يصبح له دورا فعالا في الترقية حسب الدرجة مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. مع التأكيد أنه تخفض المدة المطلوبة للترقية في الدرجة بمدة مساوية لمدة دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات خضع لها الموظف، على أن لا تقل هذه المدة عن شهر.

وتعتبر عملية الترقية في الدرجة من بين أهم الحوافز بالنسبة لموظفي الولاية، على اعتبار أنها وسيلة لتدعيم أجورهم المنخفضة من جهة، ونظرا لوجود صعوبات في الترقية من الرتبة من جهة أخرى. وقد سجلت مصلحة المستخدمين111 موظف للترقية في الدرجة سنة2005، استفاد70.27%منهم فقط (أي ما يعادل

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب الميزانية والممتلكات بتاريخ : 2007/02/14.

78موظفا) من هذا النمط من الترقية، وأجلت ملفات29.73 % منهم (أي ما يعادل 33موظفا) لآجال لاحقة للترقية سنة2006، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى ضرورة احترام النسب المحددة للترقية في الدرجة.

وأكد لنا رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1] على الصعوبات التي تواجهها المصلحة لدى إجرائها لعمليات الترقية في الدرجة، حيث من جهة يجب دراسة كافة ملفات الموظفين وتقييمها لتأكيد مدى أحقيتها في الترقية في الدرجة، ووفق أي مدة، ومن جهة أخرى تواجهها صعوبات مالية من أجل تأمين زيادات أجور المستخدمين من هذا النمط من الترقية، والتي يجب أن تخضع لتأشيرة المراقب المالي أيضا.

و قد أظهر لنا موظفو ولاية ميلة استحسانهم لعملية الترقية في الدرجة باعتبارها سبيلهم الوحيد في زيادة أجورهم على الأقل في ظل جمود السبل الأخرى، غير أنهم لم يخفوا استياءهم من الطريقة المعتمدة في هذا النوع من الترقية، حيث بينوا لنا أن الجميع في الغالب يستفيد من هذا النمط من الترقية بقوة القانون وفق المدة القصوى، وأن النسب المحددة للترقية في الدرجة غير منطقية، إضافة إلى العقبة الكبرى وهي تأشيرة المراقب المالي، التي تحول دوما في نظرهم دون استفادة الموظفين من الترقية في الدرجة في الوقت المحدد.

1-2-2-2- الترقيـــة فـــي الرتبـــة: تؤدي الترقية في الرتبة إلى زيادة أجر الموظف وتغيير وظيفته وذلك بالإنتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة، وهي عبارة عن عملية توظيف داخلي تتم عن طريق: الإمتحانات المهنية، التأهيل المهني، والترقية الإختيارية.

وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية[2]، تعتبر عملية الترقية في الرتبة حلم كل موظف، إلا أنها تبقى رهن عدد المناصب المالية الممنوحة للتوظيف من جهة، ورهن طريقة التوظيف في الرتبة المعنية من جهة أخرى، هذه الأخيرة التي تكون في الغالب عن طريق نسب الأنماط القانونية للتوظيف المحددة سابقا. وبعملية حسابية، يمكن أن نبين خيارات المؤسسة للترقية في الرتبة وفق نسب الأنماط القانونية للتوظيف كما يلي:

- لا يمكن إجراء الترقية إلا إذا كان عدد المناصب المالية المفتوحة للتوظيف يساوي على الأقل منصبين(2)؛
- لا يمكن القيام بترقية في الرتبة عن طريق الإمتحان المهني(30%) إلا إذا كان عدد المناصب المالية المفتوحة يساوي أو يفوق منصبين(2)؛
- لا يمكن القيام بترقية في الرتبة عن طريق الإختيار(10%) إلا إذا كان عدد المناصب المالية المفتوحة يساوي أو يفوق خمس(5) مناصب مالية، وفي هذه الحالة فإنه يتم الترقية أيضا عن طريق امتحان مهني؛
- لا يمكن القيام بترقية في الرتبة على أساس الكفاءة المهنية (05%) إلا إذا كان عـــدد المناصب المفتوحـــة للتوظيف تساوي على الأقل10 مناصب، وفي هذه الحالة، فإنه سيتم الترقية في الرتبة وفق الثلاث طرق.

ويتبين لنا من خلال هذا الطرح، سهر الوصاية على توزيع سبل شغل المناصب المالية الشاغرة بين خيارات التوظيف الخارجي والداخلي، مع التشديد على التوظيف الداخلي الذي يكون بالضرورة عن طريق ترقية في الرتبة، التي تبقى مرهونة بعدد المناصب المالية المفتوحة للتوظيف وطريقة التوظيف في حد ذاتها المحـــددة

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/12/27.
[2] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/12/27.

في القوانين الأساسية الخاصة، وهذا في ظل انعدام عمليات تكوين متخصص استفاد منها موظفو ولاية ميلة.
وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1]، لم يستفد مستخدمو ولاية ميلة على حساب ميزانية الولاية من أي ترقية في الرتبة، غير أنه استفاد ثلاثة موظفين على حساب ميزانية الدولة فقط من ترقية في الرتبة سنة2005 بمعدل يقارب17% فقط من مجموع المناصب المفتوحة. كما استفاد ستة(6) موظفين فقط من ترقية في الرتبة سنة2006 من أصل42 منصبا ماليا مفتوحا لنفس السنة، أي بمعدل14.29% فقط من مجموع المناصب المالية المفتوحة، وبمعدل9.68% فقط من أصل62 موظفا مترشحا ممن تتوفر فيهم شروط شغل المناصب المالية المفتوحة، وهذا ما يجسد طبعا الفرص الضئيلة أمام الموظفين من أجل حصولهم على ترقية في الرتبة.
و بطرحنا لموضوع الترقية في الرتبة على بعض مستخدمي ولاية ميلة، أكدوا لنا أن هذا حلم لا محال يراود كل موظف، ولم يخفوا لنا سخطهم الكبير على طرق التوظيف المعتمدة التي تحول دون حصولهم على مناصب من أجل الترقية في الرتبة، إضافة إلى مشكلة تبعية الولاية إلى الوصاية فيما يتعلق بتوفير المناصب المالية، والسلوكات الإنتهازية التي أشرنا إليها سابقا عند إجراء الإمتحانات المهنية بغرض الترقية الداخلية. مع الإشارة أن هناك أسلاكا ورتبا لم تستفد من ترقية في الرتبة لمدة طويلة، على غرار سلك مساعد إداري بولاية ميلة الذي لم يطرأ عليه أي تغيير منذ ما يقارب15 سنة. وعليه، فإن واقع الترقية في الرتبة بولاية ميلة يعكس صعوبات كبيرة في إجرائها بسبب جمود القوانين المعتمدة في التوظيف وتفشي بعض الممارسات المشبوهة التي تحول دون تطبيق مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العامة، مما يجعلها حافزا من المستحيل الحصول عليه بالنسبة لأغلب الموظفين طول مسارهم المهني،

1-2-3- العقوبـــات التأديبيـــة: حسب المرسوم85-59 المشار إليه سابقا، يتعرض كل موظف لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائي إذا اقتضى الأمر، وذلك إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بالانضباط العام أو ارتكب أي خطأ خلال ممارسة مهامه.
وحسب رئيس مصلحة المستخدمين بولاية ميلة، فقد تم سنة2006 تسجيل04 حالات إنذار كتابي(عقوبة من الدرجة الأولى)، وثلاث حالات شطب من جدول الترقية(عقوبة من الدرجة الثانية)، وقد تم تسريح مهندس معماري(عقوبة من الدرجة الثالثة)، والمصلحة لا تلجأ إلى هذه الإجراءات إلا عند الضرورة القصوى التي تجسد عدم انضباط الموظف وارتكابه لأخطاء مهنية.
كما لا يمكن بأي حال من الأحوال إقرار عقوبات من الدرجة الثالثة إلا بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إتجاه السلك المعني، وأكبر عملية قامت بها المصلحة في ما يخص العقوبات من الدرجة الثالثة كانت سنة 2005بتسريح ثلاثة موظفين، ونقل إجباري لخمسة موظفين آخرين.
وتجتمع لجان الموظفين في هذا المجال كلجنة تأديب لكي تقرر عقوبات من الدرجة الثالثة فقط، ويحق للموظف الذي يحال على لجنة التأديب أن يطلع على ملفه التأديبي فور الشروع في إجراءات القضية التأديبية، ويمكنه كذلك أن يقدم أمام مجلس التأديب أو أمام لجنة الطعن إن اقتضى الأمر أي توضيح كتابي أو

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2006/12/27.

شفهي أو يستحضر شهودا، كما يمكنه أن يسعين بأي مدافع يختاره للدفاع عنه، بحيث لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يعاقب على خطأ واحد بأكثر من عقوبة. وحسب رئيس مصلحة المستخدمين فإن هذا يبقى أقل شيء نقدمه لهذا الموظف لتجسيد حق الطعن في قرارات لجنة المستخدمين من جهة، وحق الدفاع عن النفس من جهة أخرى. وقد بين لنا أيضا أن المصلحة لا تلجأ إلى هذه العقوبات التأديبية إلا وفق ما تحدده القوانين المعمول بها من جهة، وفي ظل الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين من جهة أخرى، وهذا حفاظا على النظام العام وحسن سير مصالح الولاية،.

و لذا طرحنا موضوع العقوبات التأديبية ونظام الإنضباط على الموظفين، بينوا لنا أن هذا شرط ضروري للحفاظ على النظام العام ومصالح الدولة، في إشارة منهم إلى بعض السلوكات الغير مبررة لبعض الموظفين، كما أبدوا لنا رضاهم على أغلب القرارات المتخذة من قبل المجلس التأديبي للولاية بسبب موضوعيتها، مؤكدين لنا أن هذا المجلس يضم موظفين أيضا تم تعيينهم أو انتخابهم، وفي الغالب فإنهم يسعون إلى تسوية ودية خارج نطاق إجتماعات المجلس، قبل اتخاذ خاصة قرارات التسريح. و لكن هذا لم يمنع أغلب الموظفين من أن يبينوا لنا سخطهم الكبير على بعض المديرين، الذين يسعون إلى إثارة بعض الموظفين من أجل اتخاذ بعض القرارات التأديبية ضدهم خاصة ما تعلق منها بالشطب من جدول الترقية، النقل الإجباري ثم التسريح في النهاية، وهذا في ظل جهل أغلب الموظفين بمختلف القوانين التنظيمية للأخطاء المهنية والعقوبات المقابلة لها والإجراءات الإدارية الكفيلة بتنفيذها.

كما بين لنا رئيس مصلحة المستخدمين[1]، أن المشاكل المعروفة عن قطاع الوظيفة العامة في الجزائر خاصة ما تعلق منها بالأجور وجمود المستقبل الوظيفي للموظفين، إضافة إلى نمط الإتصالات الإدارية البيروقراطية وغيرها، أدت إلى نفور العديد من الموظفين من الوظائف العمومية بشكل عام، حيث سجلت ولاية ميلة سنة2005 ثلاث حالات إستقالة، وأربع حالات أخرى سنة2006. مصرحا لنا في نفس السياق، أن أغلب الموظفين المحالين على الإستيداع (والمقدر عددهم سنة2005 بأربعة موظفين، وفي2006 أيضا)، برغم تقديمهم لملفات إدارية قانونية تبرز حقهم في الحصول على الاستيداع، إلا أن أغلبهم يحاولون الابتعاد عن جو العمل لفترة طويلة بسبب مللهم والمشاكل التي تصاحب أداءهم لمهامهم، وهذه هي الأسباب الباطنية وراء طلبهم الحصول على الاستيداع.

وبالتالي تبقى العقوبات التأديبية بولاية ميلة في حدود القوانين التنظيمية المحددة لإطارها، ولا تلجأ إليها الجهات المختصة إلا إذا أرتكب خطأ مهنيا مبررا، وهذا في ظـــل غياب وسائل لتوعية الموظفين حول هذه الأخطاء والسبل الكفيلة بعدم الوقوع فيها والإجراءات الإدارية المصاحبة لتسليط عقوبة تأديبية معينة.

وفي الأخير وبتساؤلنا حول موقع الحوافز المعنوية بين كل الحوافز السابق ذكرها، بين لنا رئيس مصلحة المستخدمين أنها تبقى محصور ة في علاقات الموظف بالرئيس المباشر عن طريق الشكر والثناء على بعض مجهودات الموظف، إضافة إلى تكليفه بمهام إدارية أخرى تعد من صلاحيات المسؤول مثلا، وتكليفه بمهام

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ : 2007/02/05.

أيضا خارج مقر العمل...الخ، ويبقى حسب رئيس مصلحة المستخدمين، منح هذه الحوافز لا يعتمد على أي أساس قانوني يبيح مبدأ المساواة في الحصول عليها، وبالتالي منحها على أسس شخصية في الغالب.

من خلال ما سبق يمكن أن نثبت فرضية البحث الرابعة، حيث تفتقر فعلا سياسة تحفيز الموارد البشرية لإجراءات عملية فعالة تمكن من تقوية دوافع الموظفين للعمل، وذلك بسبب الجمود الكبير الذي يميز هذه الحوافز، فيتم منح أجور متدنية وثابتة لا تراعي إطلاقا الفروقات بين أداء الموظفين، كما تحكم عملية الترقية في الدرجة إجراءات مجحفة تودي إلى الحصول عليها في الغالب وفقا للمدة القانونية القصوى، كما تعد الترقية في الرتبة حلم يراود كل موظف من الصعب تحقيقه، بسبب خضوعها لإجراءات قانونية جامدة وممارسات بيروقراطية مشبوهة. ولعل كل هذه العوامل تضعف دوافع الموظفين للعمل مما ينعكس سلبا على مستوى أدائهم لواجباتهم.

2- واقع سياسة صيانة الموارد البشرية: يمكن أن نقف على واقع سياسة المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها على مستوى ولاية ميلة فيما يلي:

2-1- العطل وفترات الراحة: تقوم ولاية ميلة على غرار المؤسسات والإدارات العمومية، على الإحترام الصارم للقوانين المعمول بها المتعلقة بالعطل وفترات الراحة التي يستفيد منها الموظفون، وقد بين لنا رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1]، أن هذا يدخل في إطار المحافظة على القدرات الذاتية للموارد البشرية من الإجهاد والرتابة. فيستفيد كل مستخدمي ولاية ميلة (على حساب ميزانية الولاية والدولة) من يومين راحة أسبوعية، مع إمكانية تأجيلها بالنسبة لبعض الموظفين إذا استدعت الضرورة ذلك.

كما يحق لكل موظف الاستفادة من عطلة سنوية مدفوعة الأجر، وبولاية ميلة، يتم منح العطل السنوية للموظفين وفق رزنامة محددة يراعى فيها ضمان سير المصالح العمومية من جهة ورغبة الموظفين من جهة أخرى، مع إمكانية تجزئة العطل السنوية لفترتين أو أكثر بالنسبة لبعض الموظفين حفاظا على السير السليم للمصالح العمومية.

كما يستفيد كل موظفي ولاية ميلة من عطل الأعياد الرسمية الوطنية والدينية، حيث تعتبر هذه الأخيرة عطلة مدفوعة الأجر. إضافة إلى حصولهم على عطل استثنائية مدفوعة، وقد بين لنا رئيس مصلحة المستخدمين أن هذه العطل الإستثنائية التي يتحصل عليها الموظفون تمنح أساسا في حالة: زواج الموظف، ازدياد مولود، ختان ولد، وفاة أحد الأصول أو الفروع المباشر للموظف أو زوجته، المشاركة في امتحانات مهنية أو أكاديمية، عطلة الأمومة التي أكد لنا أنها تمثل أكبر نسبة من العطل الإستثنائية، إضافة إلى الأسباب الإستثنائية القاهرة للموظف.

كما يستفيد أيضا موظفو ولاية ميلة من عطل مرضية، حيث يجب على الموظف أن يقدم تبريرا لغيابه عن العمل بسبب المرض والمتمثل في شهادة طبية صادرة عن جهة مختصة. وقد تكون العطل المرضية قصيرة الأجل والتي تمثل أكبر نسبة، كما قد تكون طويلة المدة، هذه الأخيرة بلغت سنة2006 ثلاث(03) عطل تخص

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2007/03/03.

موظف مكلف بمهمة الأمن، ومساعد إداري وعون راقن.

وقد سجلنا تحفظات بعض الموظفين حول التعويضات الممنوحة من طرف مصالح الضمان الإجتماعي في حالة الغياب بسبب المرض، ولكن رئيس مكتب مستخدمي الولاية[1] بين أن هذا يخرج عن نطاق مصالح الولاية من جهة، وأن أغلب الموظفين في الغالب يميلون إلى التحايل بغرض الغياب بتقديم شهادات طبية رغم عدم تعرضهم لمرض معين من جهة أخرى، ولعل مصالح الضمان الإجتماعي كفيلة بكشف كل هذه الممارسات الغير أخلاقية.

2-2- نظام التمثيل: تشارك الموارد البشرية في تنظيم مسارها المهني وتدافع عن حقوقها المعترف بها عن طريق لجان أنشئت لهذا الغرض، و يمكن تحديد خصائص هذه اللجان بولاية ميلة فيما يلي:

2-2-1- اللجان المتساوية الأعضاء: تطبيقا للأحكام الواردة في المرسوم84-10 المشار إليه سابقا، تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء أو لجان الموظفين لدى مديرية الإدارة المحلية بالولاية حسب كل صنف أو سلك أو مجموعة منه بعد استشارة مفتشية الوظيفة العامة. وتشتمل اللجان المتساوية الأعضاء على عدد متساو من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين من طرف الموظفين، بحيث يأخذ أعضاء لجان الموظفين صفة أعضاء دائمين وإضافيين يتساوون في العدد مع الدائمين، وقد حدد قرار المديرية العامة للوظيفة العمومية المؤرخ في09أفريل1984 عدد أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء كما يلي.

جدول رقم30: تحديد عدد *الأعضاء في اللجان المتساوية الأعضاء في المؤسسات والإدارات العمومية*.

عدد الموظفين	ممثلو الموظفين		ممثلو الإدارة	
	الدائمون	الإضافيون	الدائمون	الإضافيون
أقل من20 موظف	02	02	02	02
من20 إلى150	03	03	03	03
من151 إلى500	04	04	04	04
أكثر من500موظف	05	05	05	05

المصدر: قرار المديرية العامة للوظيفة العمومية المؤرخ في 09 أفريل1984.

وبالتالي يحدد عدد أعضاء لجان المستخدمين بحسب عدد الموظفين المنتمين إلى الأسلاك والرتب التي تضمها اللجنة، ويتوزع الأعضاء باعتبارهم ممثلين للموظفين أو معينون من طرف الإدارة بصفة متساوية كأعضاء دائمين وإضافيين، بحيث لا يشارك الأعضاء الإضافيون في الإجتماعات إلا إذا خلفوا أعضاء دائمين متغيبين. وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية[2]، فإن لولاية ميلة لجنتين للمستخدمين كما يلي:

- **اللجنة الأولى**: تشمل الأسلاك التالية: سلك المتصرفين، المساعدين الإداريين، الوثائقيون أمناء المحفوظات، المساعدون الوثائقيون، المهندسين المعماريين، مهندسو الدولة؛

- **اللجنة الثانية**: تشمل أسلاك: المعاونين الإداريين، أعوان الإدارة، أعوان المكاتب، الكتاب، جميع أصناف العمال المهنيين، سائقي السيارات ص1 و2، الحجاب.

---

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2007/03/03.

[2] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي الولاية بتاريخ : 2007/03/03.

وقد تم إنشاء هذين اللجنتين بموجب القرار313 المؤرخ في2005/04/05، وتمتد صلاحياتهما لمدة ثلاثة سنوات، أي لغاية2008/04/05. وتضم كل لجنة04 أعضاء دائمين ممثلين للموظفين و04 آخرين ممثلين للإدارة. وبسؤالنا عن الطريقة المعتمدة في تشكيل اللجنتين، بين لنا رئيس مصلحة المستخدمين أن العملية تتم بصفة اختيارية مع تطبيق ما جاء في الجدول رقم30 السابق، بمعنى أن مديرية الإدارة المحلية تتولى أولا تحديد عدد اللجان التي ترغب في تشكيلها، ثم تحدد الأسلاك والرتب التي تنتمي لكل لجنة بصفة اختيارية، ثم بعد ذلك تحدد عدد الأعضاء في كل لجنة وفقا لعدد الموظفين التابعين للأسلاك والرتب التي تضمها كل لجنة. وتطبيقا لذلك ترى مديرية الإدارة المحلية لولاية ميلة أن لديها ما مجموعه حوالي706 موظفا نهاية سنة2004، وقررت إنشاء لجنتين فقط للمستخدمين فقط، بالقدر الذي يكون عدد موظفي الأسلاك والرتب الخاصة بكل لجنة يقع بين151 إلى500 موظف، بمعنى أنها ستشكل لجنتين للموظفين تضم كل واحدة منها04 أعضاء دائمين منتخبين و04 أعضاء معينين. مع الإشارة إلى أن الموظفين الشاغلين لوظائف ومناصب عليا بولاية ميلة، سوف يشاركون وفق رتبهم الأصلية في حساب عدد أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء، هذه الرتب التي تنتمي في الحقيقة إلى سلك المتصرفين أو المساعدين الإداريين. (فمثلا من الممكن أن يكون على مستوى ولاية ميلة موظف يشغل منصب عالي كرئيس مصلحة، ولكن رتبته الأصلية هي متصرف إداري أو متصرف إداري رئيسي).

وقد قدرت عدد اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء بولاية ميلة تسعة(9) اجتماعات سنة2005، تم فيها اتخاذ1076 قرارا، كما قدرت عدد الإجتماعات سنة2006 بـــ37 إجتماعا تم فيها اتخاذ حوالي1010 قرارا تتعلق بالحياة المهنية للموظفين مثل: الترقية في الدرجة أو الرتبة، المصادقة على الجدول السنوي للترقية، الإنتداب، النقل، الإحالة على الإستيداع، العقوبات من الدرجة الثالثة، الموافقة على استمارات التنقيط السنوية...الخ. وبطرحنا لموضوع لجان المستخدمين على بعض موظفي ولاية ميلة بينوا لنا أن هذه اللجان هي في حقيقة الأمر تضم ممثلين عن الإدارة والموظفين بالتساوي، وتتخذ في غالب الأحيان قرارات موضوعية وفق القوانين المحددة مع الإحتفاظ بحق الموظف في الطعن في قرارات اللجنة المتعلقة به. غير أن هذا لا يمنع لجان المستخدمين من الإعتماد على معاييـــر ذاتية في اتخاذ بعض القرارت خاصة المتعلقـــة منها بالنقل والتحويل، الإنتداب، الترقيات في الدرجة وإعداد قوائم التأهيل،...الخ.

2-2-2 – لجنـــة الطعـــن: حسب أحكام المرسوم84-10 المشار إليه سابقا، تنشأ على مستوى كل ولاية لجنة طعن يترأسها الوالي نفسه أو ممثلا عنه، و للجان الطعن دور كبير في تدعيم المحافظة على حقوق الموارد البشرية وتفادي إجراءات بيروقراطية يمكن أن تعرقل حياتهم المهنية. ولقد تم إنشاء لجنة الطعن على مستوى ولاية ميلة تحت رئاسة الوالي بموجب القرار رقم765 المؤرخ في03جويلية2004، وتمتد صلاحياتها لمدة ثلاث سنوات أي لغاية2007/07/03 . وتشمل لجنة الطعن على كافة قطاعات الوظيفة العامة على مستوى الولاية (قطاع التربية، الصحة، الأشغال العمومية،...الخ)، بحيث تضم أربعة (04) موظفين من ممثلي الإدارة والذين يتم تعيينهم من طرف الوالي والنصف الآخر(04) يتم انتخابهم من بين أعضاء لجان

المستخدمين للمؤسسات والإدارات العمومية التابعة لولاية ميلة. ويمكن للموظفين التابعين لكافة قطاع الوظيفة العامة على مستوى ولاية ميلة أن يلجأو إلى لجان الطعن خلال أجل15 يوما من تاريخ إصدار قرارات اللجان المتساوية الأعضاء، وقد قامت لجنة الطعن لولاية ميلة بـــ05 اجتماعات سنة2006، وأغلب القرارات التي عالجتها هي إعادة النظر في القرارات التأديبية التي تعرض لها الموظف المتقدم بالطعن وهي: التنزيل في الرتبة أو الدرجة ، التسريح مع بقاء حقوق المعاش، التسريح مع إلغاء حقوق المعاش. وتصدر لجنة الطعن الولائية قراراتها كتابة في أجل أقصاه ثلاثة أشهر(03) ابتداء من تاريخ رفع القضية إليها، وذلك قصد إبطال الآراء المتنازع فيها التي تصدرها اللجان المتساوية الأعضاء أو إثباتها أو تعديلها، على أن يكون للطعن المرفوع في الأجل المحدد (15 يوما) أثر تعليق العقوبة الصادرة.

2-2-3- اللجـــان التقنيـــة: توجد بولاية ميلة نوعين من هذه اللجان: لجان تقنية لاستقبال وفرز ملفات المترشحين للتوظيف(لجنة الإختيار)، ولجان تقنية لتنظيم الإمتحانات المهنية وتقديم النتائج النهائية(لجنة النجاح النهائي). وتتكون لجنة الإختيار من ممثل عن الإدارة المحلية(مصلحة المستخدمين) لولاية ميلة، وممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتوظيف. في حين تتشكل اللجنة المكلفة بالإعلان النهائي عن نتائج عمليات التوظيف من: ممثل عن مديرية الإدارة المحلية(مصلحة المستخدمين) رئيسا، ممثل عن مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ميلة عضوا، ممثل منتخب عن اللجنة المتساوية الأعضاء اتجاه السلك المعني.

كما أن عدد اللجان التقنية بولاية ميلة غير موحد، فيتم إنشاء لجان بحسب: عدد الأسلاك الموظف لها مثلا والمؤسسات والإدارات العمومية المكلفة بتنظيم المسابقات والإمتحانات، وعدد لجان المستخدمين...الخ، كما أن عمل هذه اللجان هو ظرفي فقط، أي يتم إنشاءها لأداء مهمة معينة (ضبط قائمـــة المترشحين، تـــقريـــر مداولات النجاح النهائي) وبمجرد إنتهاء المهمة يتم فسخ اللجنة التقنية.

وفيما يتعلق بالنشاط النقابي، لم نجد على مستوى مقر ولاية ميلة مكتب للنقابة، وحسب رئيس مكتب مستخدمي ولاية ميلة، فإن أعضاء النقابة السابقون إنتهت فترتهم، ولم يتم تشكيل أعضاء جدد، ويبقى وأن النشاط النقابي على مستوى الجماعات المحلية بشكل عام يعاني من عراقيل وضغوطات الوزارة الوصية.

2-3- الخدمـــات الإجتمـــاعيـــة:

تشير إلى جميع الأعمال والإنجازات الرامية إلى المساهمة في تحسين معيشة الموارد البشرية ماديا ومعنويا، عن طريق تكملة لأجر الموظف في شكل خدمات متنوعة في مجال الصحة والسكن والثقافـــة والتسلية وجميع التدابير ذات الطـــابع الإجتمـــاعي. ويقوم بتسييـــر الخدمات الإجتماعية بولاية ميلة لجنـــة تتألف من05 أعضاء دائمين وثلاثة إضافيين، تم انتخابهم من بين أعضاء لجنتي المستخدمين للولاية.

2-3-1- مداخيـــل لجنـــة الخدمـــات الإجتمـــاعيـــة:

يمكن أن نبين مداخيـــل لجنـــة الخدمات الإجتماعية لولاية ميلة من2003/03/01 إلى2005/12/31 فيما يلي.

جدول رقم31: *مداخيل لجنة الخدمات الإجتماعية لولاية ميلة من2003/03/01 إلى2005/12/31.*

البيان	قيمة المساهمات(د.ج)	النسبة(%)
ميزانية الدولة	5.666.083.34	%76.80
ميزانية الولاية	1.297.013.34	% 17.58
مديرية الأشغال العموميةDTP	380.000.00	% 5.15
إسترجاع السلفيات.	35.000.00	% 0.47
مجموع المداخيل .	**7.378.096.68**	% **100**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير المالية للجنة الخدمات الإجتماعية.

وبالتالي تحصل لجنة الخدمات الإجتماعية لولاية ميلة على مداخيل من جهات مختلفة: ميزانية الدولة والولاية ومديرية الأشغال العمومية(DTP)، واسترجاع السلفيات من المستخدمين، وتأتي مساهمة مديرية الأشغال العمومية استنادا لكون أن هناك تنسيقا بين الولاية ومديرية الأشغال العمومية لترميم طرق الولاية، ويتم توظيف مستخدمين مؤقتين يتقاضون أجورهم من ميزانية الولاية رغم أنهم مسجلين ضمنيا في سجلات مديرية الأشغال العمومية، ويظهر الجانب المحاسبي لهذه العملية في الباب904 المسمى بطرق الولاية من ميزانية التسير، حيث يتم تسجيل عملية المساهمة في لجنة الخدمات الإجتماعية لمستخدمي طرق الولاية التابعين لمديرية الأشغال العمومية في المادة649 من الباب904. وتمثل مساهمات ميزانية الدولة في صندوق لجنة الخدمات الإجتماعية أكبر نسبة تقدر بـــ76.80%، لأن ميزانية الدولة تشغل أكثر من نصف مستخدمي ولاية ميلة من جهة، وتقوم بصرف76.92% من أجور المستتخدمين من جهة أخرى. في حين تمثل مساهمة ميزانية الولاية 17.58% من مجموع مداخيل اللجنة، لأن هذه الميزانية تتكفل بدفع23.08% فقط من أجور مستخدمي الولاية، كما بلغت مساهمة مديرية الأشغال العمومية لحساب طرق الولاية05.15%، و0.47% من هذه المداخيل عبارة عن سلفيات مسترجعة استفاد منها مستخدمون قبل2003/03/01.

وحسب رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية[1]، فإن قيمة المساهمات السابقة تعبر عن نسبة02% فقط من الكتل الأجرية، حيث يتم تخصيص إجمالي03% من الكتلة الأجرية للخدمات الإجتماعية ككل، 02%منها يعود إلى صندوق الخدمات الإجتماعية الذي تقوم بتسييـــره اللجنة، في حين0.50% منها يدعم به صندوق ترقية السكن الاجتماعي للأجراء، و0.50% المتبقية تخصص كمساهمة في صندوق التقاعد السبق.

2-3-2- الخدمـــات الإجتماعيـــة المقدمـــة لمستخدمي الولايـــة عن طريق الصندوق:

إن مداخيل لجنة الخدمات الإجتماعية(0.2%) السابق ذكرها، يستفاد منها المستخدمون في خدمات متنوعة تخص المجالات الإجتماعية على اختلافها. وحتى نقوم بحصر جيد لهذه الخدمات، سوف نقوم بتقسيم نفقات لجنة الخدمات الإجتماعية وفقا لطريقة الصرف عن طريق الصندوق أو البنك. مع الإشارة إلى أن مداخيل لجنة الخدمات الإجتماعية المحصل عليها من المصادر المختلفة تودع في حساب بنكي خاص بلجنة الخدمـــات الإجتماعيـــة، يتـــم الصرف من هـــذا الحســـاب مباشرة، أو السحب لفائـــدة صنـــدوق اللجنـــة

[1] مقابلة أجريت مع رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية بتاريخ : 2007/03/06.

الكـــائن بمقـــر الولايـــــة.

جدول رقم32: *الخدمات الإجتماعية المقدمة للمستخدمين عن طريق الصندوق(2003/03/01 - 2005/12/31)*

البيان	المصاريف
منحة لجميع العمال(لوازم مدرسية)	670.000.00
إعانات	220.000.00
سلفيات للعمال	481.000.00
إعانة الحج	220.000.00
إعانات الوفيات	405.000.00
ختان	159.000.00
إزدياد	183.000.00
إعانات زواج	162.000.00
الشركة الوطنية للتأمين(منتخب كرة القدم)	2.000.00
شراء كرة قدم	1.600.00
شراء حلويات	5.400.00
تكريم المتقاعدين	150.000.00
المجموع	**2.659.000.00**

حالـــة الصنـــــــدوق	
الرصيد في 2003/03/01	00.00
السحب من البنك لفائدة الصندوق	2.659.000.00
المصاريف	2.659.000.00
الرصيد في 2005/03/31	00.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تقارير لجنة الخدمات الإجتماعية.

يوضح الجدول مجموع الخدمات الإجتماعية المقدمة لمستخدمي ولاية ميلة(على حساب ميزانية الدولة والولاية) فقط دون مستخدمي مديرية الأشغال العمومية لفائدة طرق الولاية التي لا تستفيد من الخدمات الإجتماعية مباشرة من الصندوق. وحسب رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية[1]، فإن مستخدمي الولاية يستفيدون من خدمات نقدية مباشرة من الصندوق الخاص باللجنة، ويمكن أن نبين ذلك كما يلي: منحة لجميع المستخدمين بمناسبة الدخول الإجتماعي متمثلة في لوازم مدرسية لفائدة المستخدمين الذين لديهم أطفال يزاولون الدراسة، إعانات لفائدة مستخدمين ذوي أوضاع إجتماعية سيئة تقدر بحوالي3.000.00د.ج للمستخدم الواحد، سلفيات تقدم للمستخدمين تقدر قيمتها القصوى بحوالي10.000.00د.ج، إعانة لأداء فريضة الحج قدمت لمستخدم واحد تحت الإشراف المباشر لوالي ولاية ميلة، مساعدات تمنح لفائدة المستخدمين نتيجة وفاة أحد الأقرباء(وفاة المستخدم نفسه أو زوجته10.000.00د.ج، وفاة أحد أصول المستخدم5.000.00د.ج)، إعانات أيضا تمنح للمستخدمين بسبب ختان أولادهم تقدر بـــ1.500.00د.ج للحالة الواحدة، إعانات تقدم

[1] مقابلة أجريت مع رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية بتاريخ : 2007/03/06.

للمستخدمين المقبلين على الزواج تقدر بـ3.000.00د.ج للحالة، كما أن لجنة الخدمات الإجتماعية مسؤولة عن دعم النشاطات الرياضية وتوفير مستلزماتها من خلال تأمين لاعبي منتخب الولاية و شراء لوازم الرياضة، إضافة إلى تكريم المتقاعدين.

وحسب رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية، فإن المنح السابقة تمنح مباشرة من الصندوق، مع تقديم المستخدم طبعا لوثائق ثبوتية في الغالب بالنسبة لبعض الحالات كالشهادات المدرسية بالنسبة للأولاد المتمدرسين، شهادة الوفاة، عقد الزواج،...الخ ، مع إمضاءه لوثيقة تثبت استفادته من الخدمة الإجتماعية النقدية.

2-3-3- الخدمات الإجتماعية المقدمة لمستخدمي الولاية عن طريق البنك:

يستفيد المستخدمون عادة من خدمات عينية مباشرة من الحساب البنكي للجنة منها ما يلي:

جدول33: *الخدمات الإجتماعية المقدمة لمستخدمي ولاية ميلة عن طريق البنك(2003/03/01 - 2005/12/31)*

البيـــان	المصاريف (د.ج)
مديرية الأشغال العمومية(DTP)	781.666.68
الشركة الوطنية للتأمين	3.650.00
شراء 720 روبو	1.584.000.00
شراء 725 طاقم مستلزمات مدرسية	572.025.00
شراء 720 Tapis D'or	1.800.000.00
شراء 08 أفران	24.800.00
شراء 21 فرن	67.200.00
شراء 15 طاقم كرة قدم ولباس كامل	20.950.00
شراء 18حذاء كرة قدم	32.040.00
تصليح الثلاجة	15.900.00
شراء مشروبات الحفلة	7.920.00
شراء حلويات	8.000.00
مصاريف الإنخراط والتنظيم	20.000.00
شراء 20 حذاء كرة قدم وكرات	35.700.00
الإنخراط والتأمين	17.940.00
مصاريف العمليات البنكية	2.531.53
المجموع	**4.994.323.21**
حـالـة البنـك	
الرصيد في 2003/03/01	285.092.18
المداخيل (أنظر الجدول رقم 31)	7.378.096.68
السحب لصندوق اللجنة	2.659.000.00
مصاريف البنك	4.994.323.21
الرصيد في 2005/12/31	9.865.65

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تقارير لجنة الخدمات الإجتماعية.

إن مستخدمي مديرية الأشغـــال العمومية لفائدة طرق الولاية(DTP) إستفـــادوا من مبلغ 816.666.68 د.ج كخدمات إجتماعية متنوعة لانريد التفصيل فيها، وتعد هذه مساوية تقريبا لضعف مساهمة هذه الأخيرة في صندوق الخدمات الإجتماعية للفترة المدروسة، مما يوحي أن مستخدمي الأشغال العمومية لفائدة طرق الولاية حصلوا على خدمات إجتماعية تفوق قيمة مساهمتها في لجنة الخدمات الإجتماعية. إلا أن رئيس لجنة

الخدمات الإجتماعية[1] بين لنا أن حساب الجنة تصب فيه أموال لإعادة توزيعها على العمال في شكل إعانات، وهذا التوزيع لا يفرق بين طبيعة علاقة هذا العامل هل هو مستخدم لدى الولاية على حساب ميزانية الدولة أم الولاية، أو مستخدم لدى مديرية الأشغال العمومية لفائدة طرق الولاية. وقد حصل مستخدمو ولاية ميلة(على حساب ميزانية الدولة والولاية) على لوازم مدرسية وأجهزة روبو وأفران وخدمات رياضية...الخ، وحسب رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية ،فإن اللجنة تختار نوع المشتريات حسب استطلاع مسبق لأراء بعض الموظفين إضافة إلى ما قامت به خلال السنوات الماضية. وبالتالي فقد استفاد مستخدمو الولاية من ما نسبته89.74% من مجموع الخدمات المقدمة، وهذا منطقي على اعتبار أنهم يمثلون أكبر نسبة من حيث العدد و من حيث المساهمة أيضا.

وعليه فإن الدولة تبدل مجهودات معتبرة لترقية الخدمات الإجتماعية على مستوى الجماعات المحلية بشكل عام، ولكن لجنة الخدمات الإجتماعية على مستوى ولاية ميلة لا تقوم بالتنسيق مع المصلحة لتحديد الخدمات الإجتماعية المقدمة للموارد البشرية. وقد أعرب لنا أغلب المستخدمين عن عدم رضاهم عن نشاط لجنة الخدمات الإجتماعية والخدمات التي تقدمها، وهذا بسبب عدم إشراكهم في تحديد نوع الخدمات المقدمة من طرف اللجنة، إضافة إلى ضعف القيم المالية المخصصة للسلفيات التي تمنح في الغالب وفقا لطرق مشبوهة تؤثر على مبدأ العدالة حسب درجة الإستحقاق في الحصول عليها، كما أبدى لنا هؤلاء المستخدمون عدم ثقتهم في القائمين على لجنة الخدمات الإجتماعية ويشككون في مصداقية نتائج انتخاباتهم.

و من بين الخدمات المقدمة للمستخدمين على مستوى ولاية ميلة خارج نطاق لجنة الخدمات الإجتماعية، هي خدمة المطعم، أين تتوفر الولاية على مطعم يقدم وجبات غذائية للمستخدمين في أوقات الغذاء، هذا الإجراء الذي يلاقي استحسان بعض المستخدمين الذين يقبلون عليه يوميا، غير أننا لاحظنا بعض المستخدمين لا يترددون على المطعم عند الغذاء، وحسبهم فهذا راجع إلى عدم تقديم المطعم لوجبات جيدة. إضافة إلى ارتفاع سعر الوجبة الواحدة التي تقدر بـــ50دج، غير أنني أؤكد على أن الوجبات المقدمة على مستوى المطعم متكاملة وسعرها يناسب حقيقة القيمة الغذائية لهذه الوجبات.

2-4- التأمينـــات الإجتمـــاعيـــة:

يستفيد مستخدمو ولاية ميلة، على غرار كافة مستخدمي المؤسسات الإدارية العمومية، من كافة نظم التأمينات الإجتماعية التي تشمل بالحماية الإجتماعية لكافة المستخدمين وتعويضهم على الأضرار التي يتعرضون لها. وتعتبر نظم الوظيفة العامة من أكبر النظم القانونية التي تسعى للتأمين الكامل لمستخدميها بعد النظر عن الطبيعة القانونية لعلاقة العمل (مرسم ، متعاقد، مؤقت،...الخ)، بحيث يجب عليها أن تقوم بالتصريح لدى هيئات الضمان الإجتماعي المختصة بكل مستخدميها، وأن تتولى دفع أقساط تأمينهم كما هو منصوص عليه قانونا. وفيما يلي تكاليف الضمان الإجتماعي بولاية ميلة سنة2005.

---

[1] مقابلة أجريت مع رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية بتاريخ : 2007/03/06.

جــدول رقــم 34: *تكــاليف الضمــان الإجتمــاعي بولايــة ميلــة سنة2005.*

نوع الميزانيــة	الضمـــان الإجتمـــاعـــي	قيمــة الأقســاط (د.ج)	
ميزانية الدولة	نظام عام: 23.25%	2.460.794.41	
	التأمين عن البطالة: 1.25%	132.472.82	
	التقاعد المسبق: 0.5%	53.189.13	
	المجموع (25%)	2.646.456.36	**70.73%**
ميزانية الولاية	الضمان الإجتماعي: 25%	1.095.185.00	**29.27%**
المجمـــوع العـــام		**3.741.641.36**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية التسيير لسنة2005.

نلاحظ أن الولاية تتكفل بدفع25% من الأجر الإجمالي للموظفين كاشتراكات إجبارية تدفع لمصالح الضمان الإجتماعي (والعامل يتحمل09% من أجره الإجمالي ليصبح مجموع الإشتراكات34%). وتوزع هذه النسبة كنظام عام للضمان الإجتماعي(23.25%)، وتأمين عن البطالة(1.25%)، وتقاعد مسبق (0.5%). وقد قامت ولاية ميلة سنة2005 بتسديد ما قيمته حوالي3741641.36د.ج كاشتراكات في الضمان الإجتماعي لفائدة697 مستخدما، حيث70.73% من هذه القيمة سددت على حساب ميزانية الدولة.

وحسب رئيس مكتب ميزانية الدولة[1]، فإن دفع هذه الإشتراكات من قبل الولاية (25 %) والمستخدم (09%) يكون من طرف مصالح الولاية عن طريق الحجز عند المنبع، ويستفيد الموظفون بالتالي من هيئات الضمان الإجتماعي من كافة التأمينات الإجتماعية المعروفة منها: التأمين عن المرض، التأمين عن الولادة، التأمين عن العجز وعن حوادث العمل و الأمراض المهنية، التقاعد.

وعليه، فإن موظفي الولاية مصرح بهم لدى هيئات الضمان الإجتماعيذ، ويتم دفع اشتراكات الضمان الإجتماعي بصفة شهرية عند دفع أجور المستخدمين ، ويستفيد المستخدمون من كافة أشكال الضمان الإجتماعي وفق التنظيم المعمول به سواء أثناء الخدمة أو بعد التقاعد. ونسجل هنا حرص مصالح الولاية على تأمين المستخدمين باعتباره من أولويات الدولة إتجاه مستخدميها، بحيث لا يمكن لأي مستخدم أن يوظف دون تأمينه.

[1] مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الدولة بتاريخ : 2007/02/14.

وبطرحنا لموضوع التأمينات الإجتماعية على الموظفين، بينوا لنا من جهة ارتياحهم الكبير إتجاه دفع المستحقات والتصريح لدى هيئات الضمان الإجتماعي، لأن هذا يدخل ضمن الأهداف السامية للدولة.

من خلال ما سبق يمكن أن نثبت فرضية البحث الخامسة، حيث تتكفل فعلا الولاية بالمحافظـــة على مواردها البشرية وصيانتها وفق ما يمليه القانون والواجبات الإنسانية للدولة إتجاه موظفيها في هذا الإطار، فلكل الموظفين الحق في الحصول على العطل وفترات الراحة حسب التنظيم المعمول به، كما تمنح الولاية حق مشاركة الموارد البشرية في تنظيم مسارها المهني والدفاع عن حقوقها المعترف بها عن طريق اللجان المشتركة المختلفة، كما أن كل الموظفين مصرح بهم لدى هيآت الضمان الإجتماعي ويستفيدون من التأمينات الإجتماعية المقررة في التنظيم المعمول به، إضافة إلى دفع أقساط التأمين بصفة دورية وفي الآجال المحددة قانونا. ويستفيد كل الموظفين أيضا من خدمات إجتماعية متنوعة لا يتم إشراكهم في تحديد قائمتها. وعليه تقوم الولاية على غرار المؤسسات الإدارية العمومية بمجهودات جبارة من أجل المحافظة على مواردها البشرية وضمان حمايتها وفق القوانين المعمول بها في هذا الجانب، الأمر الذي تبعث نوعا من الطمأنينة لدى المستخدمين.

<u>مـــلـــخـــص الفـــصـــل الـــرابـــع</u>:

تعتبر الموارد البشرية بولاية ميلة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الولاية لضمان تأدية المهام المسنودة إليها، وتتولى مصلحة المستخدمين، التي تقع في قاعدة الهيكل التنظيمي للولاية، تسيير المستخدمين الموزعين على ثلاث مقرات عمل موزعة هي:مقر الولاية، الـــ13 دائرة، ومقر المجلس الشعبي الولائي. كما أن هناك نوعين من المستخدمين بولاية ميلة بحسب نوع الميزانية التي وفرت مناصبهم المالية: مستخدمون على حساب ميزانية الدولة الذين يمثلون أكبر نسبة، ومستخدمون على حساب ميزانية الولاية.

وتقوم الولاية بتخطيط الموارد البشرية عن طريق إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعد حصولها على مدونة المناصب المالية. ويظهر هذا المخطط فقط العمليات التنبؤية الخاصة بآجال تنظيم مسابقات التوظيف بالنسبة للمستخدمين على حساب ميزانية الدولة، مع عدم أخذه بعين الإعتبار المستخدمين على حساب ميزانية الولاية. ويتم تنفيذ عمليات التوظيف تطبيقا للجدول رقم04و05 من المخطط السنوي في المراكز المؤهلة قانونا بتنظيم امتحانات التوظيف، وقد قامت ولاية ميلة سنة2006 بتنظيم عشر(10) مسابقات للتوظيف الخارجي، وستة(06) مسابقات للتوظيف الداخلي، وقد شاب العملية فوضى كبيرة بسبب ممارسات لا أخلاقية أثرت على نتائج هذه المسابقات. ولم يستفد مستخدمو ولاية ميلة من برامج للتكوين منذ ما يقارب العشر(10) سنوات، وتعد صلاحية اتخاذ قرار التكوين وبرمجته وتحمل تكاليفه من صلاحية وزارة الداخلية والجماعات المحلية. كما يتقاضى موظفو ولاية ميلة أجورا متدنية لا تفي بحاجاتهم الأساسية، إضافة إلى جمود نسبي في عملية الترقية في الرتبة، مع صعوبات كبيرة في الحصول على ترقية في الدرجة.

يوجد على مستوى ولاية ميلة لجنتين للمستخدمين، تضم كل لجنة (08) أعضاء، كما يوجد على مستوى الولاية لجنة طعن تضم تحت رئاسة الوالي (04) أعضاء معينين و(04) منتخبين، وتتولى هذه الجان اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين. إضافة لذلك، هناك لجان تقنية مؤقتة لاختيار المترشحين

لمسابقات التوظيف، ولجان لمداولات النجاح النهائي.كما يستفيد مستخدمو ولاية ميلة من خدمات اجتماعية متنوعة تحت إشراف اللجنة المختصة، غير أن عدم تنسيق اللجنة مع المعنيين ومصلحة المستخدمين لتحديد أنواع الخدمات التي يجب تقديمها، يحول دون الإستغلال الجيد للموارد الكبيرة الخاصة بالخدمات.

كما يستفيد كل مستخدمي ولاية ميلة من خدمات الضمان الإجتماعي المختلفة، على اعتبار أنهم جميعا مصرح بهم لدى هيئات الضمان الإجتماعي، ويتم بصفة شهرية دفع25% من مجموع الأجر الإجمالي للمستخدمين كأقساط تأمين للهيآت المختصة، وتقريرا لذلك يستفيد الموظفون من تعويضات عن المرض وعن العجز وعن حوادث العمل الأمراض المهنية، إضافة إلى الحصول على معاش عند التقاعد.

وعليه يقوم مكتب مستخدمي الولاية الذي يقع في قاعدة الهيكل التنظيمي بممارسة مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية، تحت السلطة السلمية لمصلحة المستخدمين(مديرية الإدارة المحلية) من جهة، وسلطة الوصاية ممثلة في وزارة الداخلية ومفتشية الوظيفة العمومية من جهة أخرى، وبين هذا وذاك يجب السهر على التطبيق الصارم لقوانين تجاوزها الزمن، مما يفتح المجال لممارسات بيروقراطية هدامة، مما أثر سلب على الحياة المهنية للموظفين ومردودهم.

• النتـــائـــج والتـــوصـــيـــات:

أولا: النتـــائـــج:

1- يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر فقط على أصولا جامدة بلا روح، فلا يمكنها فعل أي شيء في ظل غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية، التي تبقى الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات؛

2- إن إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لتطورات متداخلة ومتعاقبة مست جميع الميادين الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية، والتي مكنت تدريجيا من إبراز حاجة فعلية إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون القوى العاملة المستخدمة بالمؤسسة، مما مكن من الإرتقاء بوظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية؛

3- تتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسات، حيـــث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية تضمن التكيف مع التغيرات الســـريعة للبيئة، مع ضرورة تبني نظام معلومات متكامل يضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في ترشيد عمليات اتخاذ القرار؛

4- إن سياسات تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة المبادئ، تختلف من مؤسسة لأخرى، تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف، التحفيز، التنمية...الخ. وبالتـــالي فهي وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة في ميدان تسيير الموارد البشرية وكل ما يهم شؤونها. كمـــا توجد لهذه السياسات عدة تقسيمات، غير أن الإختلاف بين هذه التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط، ويبقى وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية بشكل عام؛

5- إن نظام الوظيفة العامة هو الإطار الذي يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسســـات والإدارات العمومية، ويعبر نظام الوظيفة العامة المغلق في الجزائر عن سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسســـات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعتبر مفهوم المسار المهني الأساس الذي يبنى عليه هـــذا النظـــام. كمـــا أن المصالح المكلفة بالوظيفة العامة هي الهيئة الوصية التي تسهر على حسن تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية من خلال إجراءات الرقابة المخولة لها على مدى تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بهـــا في هذا المجال؛

6- يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشـــرية فـــي المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العموميـــة المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بـــذلك مفهـــوم التســـيير التقـــديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين؛

7- يتم توظيف الأفراد في المؤسسات والإدارات العمومية من مصادر داخلية و/أو خارجية استنادا لشـــروط عامة تطبق على كل الوظائف وشروط خاصة بالمنصب الشاغر، وهذا في ظل الإحترام الكـــامل لكيفيـــات

التوظيف المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها؛ ويسمح التوظيف بإنشاء علاقة العمل التي تتميز بطابع الإلتزام المزدوج لطرفيها؛

8- قصد تحسين تأهيل الموظفين، تقوم المؤسسات والإدارات العمومية بضمان تكوين موظفيها بإتباع برامج للتكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتعتبر مخططات التكوين الأداة القانونية التسييرية التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناءا على معطيات عملية مدروسة. كما يعتبر المسار المهني أساسا يقوم عليه نظام الوظيفة العامة في الجزائر، ويتم تطوير المسار المهني للموظفين بالإشتراك بين المؤسسة العمومية المعنية ولجان الموظفين تحت الرقابة الصارمة للمصالح المكلفة بالوظيفة العمومية؛

9- يتقاضى كل موظف أجرا قاعديا يرتبط بالصنف والقسم والرتبة التي ينتمي إليها هذا الموظف المحددة في جدول تصنيف الوظائف، إضافة للعلاوات المختلفة. كما يستفيد من ترقية في الرتبة أو الدرجة حسب الشروط المنصوص عليها. ويمكن أن يتعرض لعقوبة تأديبية، دون المساس بتطبيق القانون الجزائي إن اقتضى الأمر، إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو ارتكب أي خطإ خلال ممارسته مهامه أو بمناسبة هذه الممارسة؛

10- يسهر نظام الوظيفة العامة على ضمان المحافظة على الموارد البشرية كمطلب إنساني وقانوني تمليه الأعراف والقوانين الدولية، حيث كفل المشرع الجزائري حق الموظفين في العطل وفترات الراحة، وحق المشاركة في تنظيم مسارهم المهني عن طريق اللجان المختلفة، وحق الإستفادة أيضا من الخدمات والتأمينات الإجتماعية المتنوعة؛

11- تمثل الإدارة المحلية أحد أشكال التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة اللامركزية الإدارية التي تقتضي توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية من جهة، وهيآت محلية مستقلة من جهة أخرى، مع وجود رقابة وصائية على هذه الهيآت من طرف الأجهزة المركزية. ويجد نهج الإدارة المحلية تطبيقا له في الجزائر تحت مفهوم "الجماعات المحلية"، وتعد الولاية جماعة محلية إقليمية تتوسط الدولة والبلدية، وذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، تهدف من خلالها إلى تحقيق التنمية المحلية للإقليم كسبيل لتحقيق التنمية الشاملة للوطن؛

12- تقع مصلحة المستخدمين في قاعدة الهيكل التنظيمي لولاية ميلة، تتبع سلميا مديرية الإدارة المحلية، ويتولى تسيير مستخدمي الولاية مكتب تابع لمصلحة المستخدمين الذي يقوم بكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به. وتقوم مصلحة المستخدمين بعدة مهام، فتتولى تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الولاية، ومستخدمي البلديات، إضافة إلى اختصاصات إستثنائية أخرى تعد من قبيل القضايا الوطنية. كما تسير المصلحة من قبل موظفين غير مختصين في تسيير الموارد البشرية؛

13- تعتبر الموارد البشرية المستخدمة بولاية ميلة الركيزة الأساسية التي تستند إليها الولاية لضمان تأدية مهامها بفعالية. حيث أن 58.82% من موظفي ولاية ميلة سنة 2005 موزعين على الـ13 دائرة التابعة للولاية، و39.03% منهم فقط يمارسون مهامهم بمقر الولاية، في حين 2.15% منهم يمارسون مهامهم بمقر

المجلس الشعبي الولائي. ومن جهة أخرى، فإن هناك نوعين من الموظفين على مستوى الولاية: موظفون على حساب الميزانية الغير ممركزة للدولة (64%) تولت الدولة توفير مناصبهم المالية وتتكفل بنفقاتها بموجب قوانين المالية، وموظفون على حساب ميزانية الولاية (36%) تولى المجلس الشعبي الولائي توفير مناصبهم المالية ويتكفل بنفقاتها استنادا لمداولات هذا المجلس. غير أن كل الموظفين على اختلافهم يخضعون لنفس القوانين والتنظيمات المعمول بها في مجال تسيير الموارد البشرية؛

14- إن 69.85% من موظفي ولاية ميلة سنة 2005 هم مستخدمو تنفيذ، في حين لا تمثل الإطارات سوى20.23% منهم فقط، الشيء الذي أثر على المردود النوعي لنشاط الولاية في كافة المجالات، ويوظف هؤلاء الموظفين بصفتهم مرسمين (53.8%)، متعاقدين (15.20%)، مؤقتين (31%). وتسعى الولاية للمحافظة على الإستقرار النسبي لتوزيع المستخدمين كمطلب أساسي لضمان قيامها بمهامها؛

15- تقوم الولاية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في شطرين، حيث تعد الشطر الأول بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية في بداية السنة، ويعبر الشطر الأول من المخطط عن تقديرات الولاية حول تسيير الموارد البشرية خلال السنة الجارية. أما الشطر الثاني فيعد في بداية السنة اللاحقة ويعبر عن تقييم لتنفيذ الشطر الأول من المخطط. ويبقى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخطط جزئي يعالج فقط الموظفين على حساب ميزانية الدولة دون الموظفين على حساب ميزانية الولاية؛

16- تعتبر عملية المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بمثابة إشعار بالبدء في تطبيق ما جاء في المخطط خاصة ما تعلق منه بالتوظيف والتكوين. وتلاقي عملية المصادقة هذه في الغالب عراقيل بيروقراطية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية تحول دون المصادقة على المخطط في الآجال المحددة، مما يحرم الولاية من المناصب المالية المفتوحة للتوظيف بعنوان السنة المعنية، وهذا ما حدث بولاية ميلة سنة 2001؛

17- لا تتمتع الولاية بحرية كبيرة في ضمان تلبية احتياجاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث تقوم وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتقدير الإحتياجات الفعلية والملحة للولاية، ثم تحدد مدونة المناصب المالية الجديدة الممنوحة لها، وعلى مصلحة المستخدمين أن تعد الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفق طريقة آلية محضة تحددها القوانين والتنظيمات المعمول بها، مما يوضع الولاية أمام بديل واحد في وضع تنبؤاتها. وهذا يؤكد أن الولاية لا تقوم بتخطيط فعلي للموارد البشرية، بل تتولى فقط تنفيذ تقديرات السلطة المركزية بمساعدة هيآت أخرى؛

18- يعتبر التوظيف أهم نشاط تقوم به مصلحة المستخدمين بولاية ميلة، وهذا تطبيقا لما جاء في الجداول 3، 4، 5، من الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. وقد وفرت وزارة الداخلية ما مجموعه 42 منصبا ماليا جديدا مفتوحا للتوظيف سنة 2006 على حساب ميزانية الدولة، ويتم التوظيف بالرجوع إلى القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب التي تبين كيفية التوظيف ونسب الأنماط القانونية للتوظيف، التي تضمن التوزيع الآلي لخيارات التوظيف الداخلي والخارجي بالنسبة لكل الحالات التي تتواجد عليها الموارد

البشرية المستخدمة بالولاية، مما يخلق صعوبات كبيرة في التوظيف الداخلي عن طريق الترقية في الرتبة، حيث أن 17.07% فقط من المناصب المالية المفتوحة للتوظيف سنة 2006 تم التوظيف فيها عن طريق الترقية الداخلية، والباقي تم عن طريق التوظيف الخارجي؛

19- تواجه الولاية صعوبات كبيرة لبرمجة مسابقات التوظيف على مستوى المراكز المخولة قانونا بتنظيم مسابقات التوظيف، بسبب الطلبات الكبيرة على هذه المراكز، مما يؤدي دائما إلى تحرير محاضر النجاح بأيام قليلة قبل نهاية المدة القانونية المحددة لآجال تنفيذ الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (30 نوفمبر من كل سنة)؛

20- تعتبر صيغة التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الإختبارات والإمتحانات المهنية أحسن طريقة للتوظيف، غير أن عملية اختيار الموظفين وفقا لهذه الكيفية تتم من طرف مراكز تتولى تنظيم هذه المسابقات، مما يوحي بأن الولاية لا تقوم باختيار موظفيها عن طريق المسابقات والإمتحانات والمهنية. ويشوب مسابقات التوظيف إضافة إلى عمومية الأسئلة الكتابية وتفاهتها في غالب الأحيان، ممارسات بيروقراطية تغذيها لوبيات الرشوة والمحاباة والمتاجرة بالمناصب مما يحول دون اختيار الأحسن من بين المترشحين للمناصب الشاغرة، إضافة إلى أن الإمتحانات الشفهية تعتبر شكلية فقط لتغطية الجوانب القانونية للعملية، يقوم بها في الغالب أفراد بعيدون كل البعد عن ميدان تسيير الموارد البشرية، وخاصة وأن معامل الإمتحانات الشفهية هو 2، فإنها تعتبر بالتالي حدا فاصلا بين المترشحين في سبيل الحصول على المنصب الشاغر، غير أن عملية الإختيار هذه تتم وفقا لأسس ذاتية محضة، خاصة في ظل عدم جدوى الطعون المقدمة من طرف المترشحين في مصداقية هذه المسابقات والإمتحانات؛

21- إن هناك عزوفا كبيرا من قبل المترشحين عن المناصب الموظف فيها عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، وهذا بسبب أنه ورغم موضوعية المعايير المعتمدة في الإختيار بين المترشحين ظاهريا، إلا أن واقعها يخضع لممارسات مشبوهة، مما يوضع الجوانب الذاتية الأساس الأول والنهائي في الإختيار بين المترشحين، وتلاقي هذه الصيغة الموجهة أساسا للتوظيف الخارجي سخطا كبيرا من قبل المترشحين؛

22- إن التوظيف على حساب ميزانية الولاية لا يظهر في مضامين الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويتم هذا التوظيف في الغالب للوظائف التنفيذية وفق ترخيص من وزارة الداخلية والجماعات المحلية مع إشعار مفتشية الوظيفة العمومية. وقد وفر المجلس الشعبي الولائي لولاية ميلة ما مجموعه 32 منصبا ماليا للتوظيف على حساب ميزانية الولاية، ويتم التوظيف في هذه المناصب بطريقة مباشرة وتلقائية من بين المترشحين، مما يفتح الباب واسعا لجوانب ذاتية تجسد ممارسات مشبوهة في عملية التوظيف على حساب ميزانية الولاية، الشيء الذي يحول طبعا دون وجود مساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية؛

23- تسعى الولاية إلى حصولها على ما تحتاجه من الموظفين بطريقة آلية ووفق ما تحدده الوزارة الوصية من مناصب مالية، ولعل واقع عمليات الإختيار بين المترشحين يؤكد أن الولاية تسعى إلى الحصول على الأعداد المحددة من الموارد البشرية، دون التركيز على الجوانب النوعية للمترشحين، وهذا بسبب

الممارســـات المشبوهة التي تشوب عمليات التوظيف؛

24- بعد تحديد قوائم النجاح النهائية، يوزع المترشحون الناجحون على مصالح ومكاتب الولاية والدوائر التابعة لها وفق احتياجات كل جهة، مع إخضاعهم لفترة تجريب قبل تثبيتهم. وهناك صعوبات كبيرة في اندماج المستخدمين الجدد مع انخفاض أدائهم في الغالب، وهذا بسبب عـــدم إخضاع المترشحين الجـــدد إلى فترات تكوين قبل التحاقهم بمناصب عملهم؛

25- لم يستفد مستخدمو ولاية ميلة من فترات تكوين منذ ما يقارب العشر (10) سنوات، مما جعل عدم تكيفهم والتغيرات السريعة للبيئة شيء وارد. وتعد صلاحية اتخاذ قرار التكوين وبرمجته وتحمل تكاليفه من صلاحيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وهذا في ظل الطلبات الملحة لمستخدمي الولاية في سبيل الإستفادة من برامج تكوينية؛

26- تواجه عملية تنظيم المسار المهني للموظفين نوعا من الجمود، بسبب ضعف المناصب والإعتمادات المالية بغرض الترقية، إضافة إلى الممارسات البيروقراطية للجهات المتدخلة في اتخاذ هذه القرارات. كما لا تقوم مصلحة المستخدمين أيضا بتقديم الشروحات اللازمة للموظفين حول كيفية تنمية مساراتهم المهنية،

27- إن عملية تقييم الموظفين بالولاية لا تتسم بالموضوعية والعدالة، بسبب وقوع أغلب الرؤساء في أخطاء عملية تقييم الأداء المعروفة، في حين أيضا نجد شيوع مصطلح التنقيط في مضامين قوانين الوظيفة العامة. كما لا يوجد ربط مباشر بين نتائج تقييم أداء الموظفين والحوافز المالية الممنوحة؛

28- عدم وجود وظيفة تحليل الوظائف وتوصيفها، بل تتولى هذه العملية المديرية العامة للوظيفة العمومية؛

29- يتم حساب الأجر القاعدي لموظف معين عن طريق ضرب الرقم الإستدلالي الموافق لصنف وقسم هذا الموظف في قيمة النقطة اللإستدلالية الخاصة بهذا الصنف والمحددة في شبكة الأجور الوطنية، في حين يتم الحصول على التعويضات والمنح المختلفة وفقا لمراسيم تنفيذية خاصة بكل منها. ويتقاضى موظفو الولاية بحسب تبعيتهم للميزانية التي تتكفل بصرف مستحقاتهم المالية، أجورا متدنية لا تفي بسد احتياجاتهم الضرورية، ويلاقي طرح موضوع الأجور على مستخدمي الولاية إستنكارا كبيرا بسبب عدم عدالتها وكفايتها؛

30- إن الترقية في الدرجة من أهم الحوافز التي يحصل عليها الموظفون بالولاية، إلا أن العملية تلاقي صعوبات مالية كبيرة من أجل تأمين زيادات أجور الموظفين المستفيدين من هذا النمط من الترقية، والتي يجب أن تخضع لتأشيرة المراقب المالي. كما أن أغلب الموظفين يستفيدون من الترقية في الدرجة وفقا للمدة القصوى بقوة القانون، بسبب الشروط التي تحكم تطبيق هذا الإجراء؛

31- تعد الترقية في الرتبة حلما يراود أغلب الموظفين بالولاية، وتبقى هذه العملية رهن عدد المناصب المالية المفتوحة للتوظيف من جهة، ورهن شروط وطريقة التوظيف للرتبة المعنية من جهة أخرى (نسب الأنماط القانونية للتوظيف)، وهذا في ظل سيادة الممارسات البيروقراطية والمحاباة التي تميز الإمتحانات والإختبارات المهنية المفتوحة بغرض التوظيف الداخلي. كما لم يستفد المستخدمون على حساب ميزانية ولاية ميلة من أي ترقية في الرتبة، أما على حساب ميزانية الدولة فإنه لم يسبق وأن استفاد الموظفون من أكثر من

18% من المناصب المالية المفتوحة للتوظيف، مما أدى إلى تكدس الموظفين في رتبهم، حيث منهم من لهم أقدمية 15 سنة في رتبهم ولم يستفيدوا من ترقية في الرتبة؛

32- يستفيد الموظفون من كافة العطل وفترات الراحة وفق التنظيم المعمول به، كما تعد مصلحة المستخدمين سنويا رزنامة للعطل السنوية تراعي في وضعها ضمان تسيير المصالح العمومية من جهة، ورغبة الموظف من جهة أخرى، مع إمكانية تجزئة العطلة السنوية لفترتين أو أكثر؛

33- يوجد على مستوى ولاية ميلة لجنتين للموظفين تضمان أسلاكا ورتبا معينة، حيث تضم كل لجنة ثمانية أعضاء دائمين(4 منتخبين و4 معينين) وثمانية أعضاء إضافيين، وللجنتين دورا كبيرا في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين. كما أن لولاية ميلة لجنة طعن يترأسها الوالي أو ممثلا عنه، إضافة إلى وجود لجان تقنية مؤقتة يتم إنشاءها لاختيار المترشحين للتوظيف وتحرير النتائج النهائية لعمليات التوظيف؛

34- يستفيد مستخدمو ولاية ميلة من خدمات إجتماعية متنوعة تتولى تسييرها لجنة مختصة في هذا الجانب، غير أن هذه اللجنة لا تقوم بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين والموظفين لاختيار نوع الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى عدم رضا أغلب الموظفين على الخدمات المقدمة. كما يستفيد أيضا كل الموظفين على اختلافهم من التأمينات الإجتماعية المقررة في التنظيم المعمول به، سواء أثناء الخدمة أو بعد التقاعد؛ بدليل أن كل الموظفين مصرح بهم لدى هيآت الضمان الإجتماعي، وتتولى الولاية الإلتزام بدفع أقساط التأمين بصفة دورية؛

35- تحاول سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية بشكل عام، وبالولاية بشكل خاص، أن تستجيب في ظاهرها إلى ما هو متعارف عليه بين الباحثين والمفكرين في هذا المجال، وهذا عن طريق تكفل الدولة بإصدار قوانين وتنظيمات منظمة للوظيفة العامة، غير أن واقعها يبقى بعيدا كل البعد عن ما هو متعارف عليه في هذا الإطار، بسبب الإجراءات والممارسات البيروقراطية التي تحكم تطبيق هذه السياسات، حيث يسعى المسيرون إلى ضمان التطبيق الظاهري للقوانين المعمول بها في ظل الغياب الكامل للجوانب الفنية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. مما يؤدي إلى عدم الإستخدام الأمثل للموارد البشرية الموظفة بالولاية، ويوضع كل تلك القوانين في مصب "الشعارات" فقط، ويجعل نمط تسيير الموارد البشرية يكون وفقا لطريقة واحدة هي "الطريقة الجزائرية"، ولعل هذا الأخير يحمل معاني كثيرة غير مرغوب فيها. الشيء الذي يؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين ويضعف دوافعهم للعمل، ويفتح الباب نحو تبني سلوكات عدائية إتجاه مصالح الدولة والولاية، كانتشار حالات التسيب والإهمال، وهدر الموارد،...الخ.

ثـــانيـــا: الـــتـــوصيــــات:

1- ضرورة خلق إدارة حقيقية بالولاية تسهر على تسيير موارد بشرية وليس مستخدمين فقط، مع إعطائها مكانة في الهيكل التنظيمي للولاية كأن تتبع مباشرة الوالي، ويجب إعطائها الإستقلالية الضرورية حتى تضمن قيامها بمهامها بفعالية بعيدا عن الضغوطات. كما نوصي بتكليف مختصين في تسيير الموارد البشرية بالسهر على تسيير هذه الإدارة؛

2- ضرورة إعداد مخطط سنوي شامل لتسيير الموارد البشرية، يغطي كافة مجالات تسيير الموارد البشرية المتوقعة من جهة، ويشمل كافة الموارد البشرية المستخدمة سواء على حساب ميزانية الدولة أو الولاية من جهة أخرى، على أن يحدد بداية شهر ماي من كل سنة كآخر أجل لإتمام إجراءات المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مهما كانت الظروف، وذلك لضمان تنفيذ جيد للمخطط قبل تاريخ 30 نوفمبر من كل سنة؛

3- تخفيض حدة وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية على الولايـــة في مجال تسييـــر مواردها البشرية، وذلك بإعطائها إستقلالية أكبر في وضع تنبؤاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية وكيفية تلبيتها؛

4- إلغاء صيغة التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة، وتعميم صيغة التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الإختبارات والإمتحانات المهنية؛

5- ضرورة الإشراف المباشر للمديرية العامة للوظيفة العمومية على مسابقات التوظيف في الوظائف العامة على المستوى الوطني، بحيث يجب أن تتولى برمجة هذه المسابقات والإمتحانات بالتنسيق مع المصالح المعنية، وإعداد أسئلة ومواضيع الإمتحانات، وأن تشرف على عمليات التصحيح، مع تطبيق نظام إغفال الأسماء أثناء التصحيح، على أن يكون دور مراكز إجراء الإمتحانات هو توفير الفضاءات فقط، ويمكن أن تستعين بتجربة وزارة التربية في تنظيم الإمتحانات الوطنية في هذا الجانب؛

6- إلغاء الإمتحانات الشفهية من المسابقات على أساس الإختبار والإمتحانات المهنية، وتعويضها بامتحان مادة كتابي يكشف عن أهداف الإمتحانات الشفهية؛

7- ضرورة إلغاء البديل الوحيد في خيارات التوظيف الداخلي والخارجي (نسب الأنماط القانونية للتوظيف)، ووضع نظام مرن يضم عدة بدائل للإختيار بين الأسلوبين حسب عدد الموظفين المترشحين للتوظيف في الرتبة المعنية؛

8- ضرورة إخضاع عمليات التوظيف على حساب ميزانية الولاية لنفس شروط الإختيار المحددة للتوظيف على حساب ميزانية الدولة، بالقدر الذي يضفي صفة العدالة في الإلتحاق بالوظائف العمومية؛

9- ضرورة تركيز عمليات الإختيار بين المترشحين على عوامل موضوعية تمكن من الحصول على الأحسن من بين المترشحين، والقضاء على الممارسات الغير أخلاقية التي تميز عمليات التوظيف؛

10- ضرورة إخضاع كافة المترشحين الفائزين بمناصب العمل المفتوحة للتوظيف إلى فترة تكوين قبل التحاقهم بمناصب عملهم، وهذا ضمانا لاندماج جيد وأداء أحسن من قبل الموظفين الجدد؛

11- ضرورة تسطير برامج تكوينية متواصلـــة لفائدة مستخدمي الولاية لتدارك النقص الموجود في مستوى هؤلاء الموظفين مقارنة بالتطورات السريعة للبيئة، مع إرفاق هذه البرامج بحوافز تجعل إقبالا جيدا عليها، وذلك ضمانا لتحقيق أهدافها؛

12- ضرورة تنمية المسارات المهنية للموظفين وتطويرها، وإعداد مطويات خاصة بكل سلك أو رتبة توزع على كل الموظفين يبين فيها خصائص شاغلها ومهامه وكيفية تطور مساره المهني مثلا، مع التزام مصلحة

المستخدمين بتقديم التوضيحات اللازمة حول استفسارات الموظفين. على أن يكون هذا الإجراء تقليدا تلتزم به كل المؤسسات والإدارات العمومية؛

13- ضرورة وضع نظام لتقييم أداء الموظفين إضافة لتنقيطهم، مع ضرورة التركيز عند عملية تقييم الموظفين على الموظف ومؤهلاته واستعداداته، وليس بالأطر القانونية فقط؛

14- ضرورة اعتماد فلسفة جديدة لتقييم أداء الموظفين تبنى على أساس "مقابلة التقييم"، وذلك من أجل تحديد ومناقشة الإنحرافات في الوقت المناسب وتعديلها في إطار تشاوري؛

15- ضرورة تسطير برامج تكوينية لفائدة الرؤساء تتمحور مواضيعها حول عملية تقييم الأداء وكيفية تطوير الآلية السابقة مباشرة، إضافة لمواضيع تحفيز الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل؛

16- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء مباشرة بالحوافز الممنوحة للموظفين سواء على المدى القصير، المتوسط، أو البعيد؛

17- ضرورة إعادة تحليل وتوصيف الوظائف بصفة جذرية من قبل المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية، مع وجوب إشراك كل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية في العملية في إطار تشاوري؛

18- ضرورة إعادة النظر في هيكل الأجور الحالي المحدد بقوانين الوظيفة العامة منذ تقريبا سنة 1985، والذي لم يعد يتماشى والتغيرات الإقتصادية والإجتماعية الحاصلة، مع ضرورة التركيز على المنح والتعويضات التي ترتبط مباشرة بالأداء ونوع المنصب المشغول؛

19- ضرورة تثمين عمليات الترقية في الدرجة وتخفيف الإجراءات البيروقراطية لإتمام العملية التي تستوجب تأشيرة المراقب المالي؛

20- ضرورة توفير مناصب مالية لتسوية وضعية الموظفين الذين لم يستفيدوا من ترقية في رتبهم لمدة طويلة جدا؛

21- ضرورة تسطير برامج تكوين لفائدة أعضاء لجان المشاركة، وذلك قصد تمكينهم من تحسين مستوى أداء مهامهم؛

22- ضرورة أخذ رأي الأغلبية على مقترحات لجنة الخدمات الإجتماعية لاختيار نوع الخدمات التي ستقدم، مع استشارة الإدارة المكلفة بتسيير الموارد البشرية؛

23- ضرورة منح هامش تصرف للجماعات المحلية فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، وذلك ضمانا لتطبيق، إضافة للقوانين والتنظيمات المعمول بها، جوانب فنية في تسيير الموارد البشريـــة تمكن من الإستخدام الأمثل لهذه الموارد؛

24- ضرورة تضمين الإدارة المكلفة بتسيير الموارد البشرية بدفتر للشكاوي والمقترحات، يدون فيه الموظفون شكاياهم ومقترحاتهم حول ظروف ممارسة مهامهم وعلاقاتهم بالرؤساء، مع وجوب إلتزام دراسة كل حالة في هذا الدفتر من قبل المصالح المعنية؛

25- ضرورة خلق علاقات أكثر تكاملا وانسجاما بين الرؤساء والمرؤوسين، تبنى على أسس عملية واجتماعية، بالقدر الذي يمكن من نشر الثقة والإحترام المتبادل، وإتاحة مزيج للإتصالات الرسمية وغير

الرسمية يسمح بتوفير ظروف مناسبة للموارد البشرية للتعبير عن مستواهم الحقيقي وعن آرائهم ومشاكلهم، وذلك تدعيما للشعور بالإنتماء لمجموعة متماسكة؛

26- ضرورة الإبتعاد عن التقليد الأعمى للقوانين والتنظيمات عن ما هو موجود في الدول الغربية خاصة فرنسا، ويجب في هذا الشأن دراسة هذه التجارب واستخلاص العبر منها وتكييفها وواقع المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وسن قوانين مرنة يراعى في إعدادها مبدأ المشاركة في إثرائها بدءا من القاعدة.

Résumé

Aujourd'hui, Les études de gestion des ressources humaines ont pris un grand importance entre Les Managers et les Chercheurs, en particulier après qu'elle a confirmé son rôle substantiel en soulevant l'efficacité et l'efficience des entreprises contre les défis et la concurrence dans un environnement très varié, où le secret du succès de ces entreprises pour réaliser ses objectifs ne se situe pas seulement dans la capacité d'employer leurs ressources financières et matériels, mais également la capacité d'employer des ressources humaines plus efficaces et les encourager à découvrir leurs potentiels innovatrices.

Cette recherches a pour objectifs de déterminer le niveau d'adaptation des politiques de gestion des ressources humaines aux collectivités locales, principalement au niveau du Wilaya, a ce qui est connu également parmi les spécialistes et les chercheurs dans ce domaine. particulièrement à la lumière de l'intérêt croissant du question récente de la réforme des organes et des structures de l'état Algérienne en particulier la Wilaya, qu'il se passe inévitablement par la réforme et l'amélioration de leurs ressources humaines.

Cette recherche est divisé en quatre chapitres, le première forme le cadre théorique de cette étude. le deuxième et le troisième chapitres expriment un mélange de théoriques et pratiques. lors le quatrièmes chapitre forme le coté
pratique de l'étude.

le premier chapitre s'est concentré aux politiques de gestion des ressources humaines en tant que norme, et parmi les conclusions les plus importantes :

- Les approches modernes de gestion des ressources humaines s'oriente vers augmenter et activer son rôle dans la gestion des entreprises, où il est devenu nécessaire de développer une stratégie intégrée de gestion des ressources humaines qui assure l'adaptation aux changements rapides de l'environnement. donc les ressources humaine sont devenus la source de l'avantage concurrentiel et la valeur ajoutée;
- Les politiques de gestion des ressources humaines sont un ensemble de principes, varies d'une entreprises à l'autre, qui aident les entreprises a la prise des décisions de gestion des ressources humaine, concernant par exemple le recrutement, la motivation, le développement,…etc. En outre, ces politiques ont plusieurs divisions, mais la différence entre ces divisions est en formalité seulement, et il demeure le même contenu qui reflète les fonctions de la gestion de ressources humaines en général ;

Le deuxième chapitre montre les politiques de gestion des ressources humaine dans les institutions et les administrations publiques en Algérie. parmi les résultats les plus importants de ce chapitre :

- Le système de la fonction publique est le cadre qui régit les politiques de gestion des ressources humaine dans les institutions et les administrations publiques en algérie. et le concept de "carrière" forme la base qui s'établir ce système ;
- le plan annuel de gestion des ressources humaines est la base qui oriente la gestion des ressources humaines dans les institutions et les administrations publiques en Algérie, et ceci est élaboré en forme de tableaux par l'établissement public concernée dans le début de l'année après avoir le carnet des postes financières, et incarne ainsi le concept de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, principalement ce qui concerne le recrutement et la

formation.

En outre, Le troisième chapitre s'était concentré sur l'organisation des ressources humaines dans les collectivités locales particulièrement au niveau du Wilaya en tant qu'elle est une institution et administration publique. est parmi les résultats les plus importants de ce chapitre :

- L'administration locale représente une forme de l'organisation administrative de l'état, basée sur l'idée de la décentralisation administrative, qui exige la distribution des pouvoirs et des devoirs entre les structures centraux et les assemblés populaires locales, avec une exigence de contrôler ces assemblés par les structures centraux ;
- La Wilaya est une Communauté territoriale locale située entre l'état et la commune, qui a une personnalité juridique et indépendance financière, et qui a des fonctions politique et économique, sociale et culturelle, qui vise à réaliser le développement local en tant qu'un condition pour réaliser le développement complet de la nation. en particulier, La Wilaya emploie une combinaison variée des ressources humaines telles que les corps commun et techniques.

De plus, le quatrième chapitre montre la réalité des politiques de gestion des ressources humaines dans la Wilaya de MILA, et les compare avec les cotés théoriques de l'étude. En conséquence, il nous a apparut que ces politiques essayent d'adapter apparent en réponse a ce qui est connue parmi les chercheurs et les spécialistes de ce domaines, posées en ce sens sur les lois et les règlements de l'état qui dirige ces politiques. Mais ce que l'on remarque dans la réalité est loin de cela, a cause des procédures et pratiques du bureaucratie qui ont un impact négatif sur la performance des ressources humaines employées, et ouvre la porte pour les pratiques indésirables comme la négligence et la destruction des propriétés publique.

Finalement, on pose une série de propositions qui peuvent probablement contribuer des solutions pour certaines des erreurs que nous avons constaté lors de notre étude de cas au Wilaya de MILA. Parmi les propositions les plus significatives :

- La nécessité de créer un vrai département a la Wilaya qui assure la gestion des ressources humaines, non seulement des employés, et ont la donne l'autonomie nécessaire pour s'assurer ses fonctions efficacement loin des pressions. et nous proposons également de gérer cette département par des spécialistes en gestion des ressources humaines;
- élaborer un plant annuel complet de gestion des ressources humaines, touche tous les domaines de gestion des ressources humaine prévus, et inclut aussi toutes les ressources humaines employés, soit sur budget d'état ou budget wilaya. définissant le début du mois de Mai comme dernier délai pour l'adoption de la première partie de cet plant, quoi que les circonstances ;
- Annuler le mode de recrutement "concours sur titre", et généralisé le recrutement avec concours sur épreuve et avec les examens professionnel ;
- La nécessité de Surveillance directe de la direction générale de la fonction publique sur tous les concours pour le recrutement dans les fonctions publique au niveau national en coordination avec les institutions concernés ;
- annuler les examens oraux dans les concours sur épreuve et dans les examens professionnels, et les remplacer par un examen écrit indique les buts des examens oraux ;
- La nécessité d'annuler le seule option alternative de recrutement interne et externe (les

relatives des modèles légaux du recrutement), et on le remplace par un système flexible inclut plusieurs solutions de rechange pour choisir entre les deux manières de recrutement (interne et externe) selon le nombre de fonctionnaires candidats au recrutement dans le grade concerné ;

- la nécessité de soumettre les processus de recrutement sur budget de Wilaya aux mêmes conditions du choix entre les candidats spécifique de recrutement sur budget d'état, dans la mesure où confèrent le statut de justice pour accéder aux fonctions publique ;
- La nécessité de soumettre toutes les nouveaux recrutés de au formation avant début de travail, pour garantir une meilleure intégration et exécution des nouveaux personnels ;
- Souligner le besoin des programmes de formation continus au profit du personnel du Wilaya, pour corriger les insuffisances trouvées dans leurs niveaux par rapport aux développements rapides de l'environnement, attachant bien sur ces programmes par une politique de motivation pour avoir ces buts ;
- Devoir développer le carrière du personnel, et préparer des brochures pour chaque corps ou grade distribués à tous le personnel concernés montrent les caractéristiques et les fonctions du fonctionnaire et comment développer leur carriére par exemple, avec une engagement parfaite du déprtement du personnel pour donner tous les clarifications nécessaires sur les questions du personnel ;
- il faut adopter une nouvelle philosophie d'évaluation du personnel basés sur "l'entrevue d'évaluation", afin d'identifier les déviations dans un opportun et les modifier sous un cadre consultatif. et souligner des programmes de formation au profit des responsables tournent autour des thèmes du processus d'évaluation des ressources humaines et comment développer le mécanisme juste avant, et en plus aussi des programmes concernant la motivation ;
- La re-analyse et re-description des postes en tant qu'intérêts radicaux chargés par les services de la fonction publique, et devraient être impliquées tous les institutions et les administrations publiques concernées dans cette processus dans un cadre consultatif ;
- La nécessité de reconsidérer la structure des salaires identifiés par les lois spécifiques courantes de la fonction publique depuis 1985, qui n'est plus en conformité avec les changements sociales et économiques de l'environnement, avec la nécessité de se concentrer sur les concessions et les récompenses qui sont directement liées à la performance et au nature du poste occupé ;
- La nécessité de fournir des postes financières pour le règlement du statut du personnel qui n'a pas tiré bénéfice de la promotion dans le grade il y a long temps ;
- il faut donner un marge d'autonomie aux collectivité locales en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, pour garantir l'application, en plus des lois et des règlements en vigueur, des modèles techniques dans la gestion des ressources humaines permettent l'utilisation optimale de ces ressources ;
- La nécessité d'éloigner le contrefaire insensé des lois et des règlements sur ce qui ont existé dans les pays occidentaux particulièrement en France, et il doit décréter des lois flexibles de la fonction publique, en concidérant le principe de participation à les enrichir à partir de la base.

Mots clefs: Politiques de gestion des ressources humaines, Fonction publique, Institutions et administrations publique, Collectivités locale, Wilaya.

summary

Today, the studies of human resources management took large an importance between the Managers and the Researchers, in particular after it confirmed its substantial role by raising the effectiveness and the efficiency of the enterprises against the challenges and competition in a very varied environment, where the secrecy of the success of these enterprises to carry out its objectives is not only in the capacity to employ their resources financial and material, but also the capacity to employ more effective human resources and to encourage them to discover their potentials innovating.

This research aims to determine the level of adaptation of the policies of human resources management in the local authorities, mainly on the Wilaya, has what is known also among the specialists and the researchers in this field. particularly in the light of the interest growing of the recent question of the Algerian reform of the bodies and the structures of the state in particular Wilaya, which it inevitably occurs
by the reform and the improvement from their human resources.

This research is divided into four chapters, it first forms the theoretical framework of this study. the second and the third chapters express a mixture of theoretical and practical. at the time the fourth chapter the with dimensions one forms practices study.

The first chapter concentrated with the policies of human resources management as a standard, and among the most important conclusions:

- The modern approaches of human resources management is directed towards increasing and activating its role in the business management, where it became necessary to develop an integrated strategy of human resources management which ensures the adaptation to the fast changes of the environment. thus resources human became the source of the competing advantage and the added value;
- The policies of human resources management are a whole of principles, vary from one enterprise to another, which help the enterprises with the catches of the decisions of human resources management, relating to for example recruitment, the motivation, the development,…etc. Moreover, these policies have several divisions, but the difference between these divisions is in formality only, and this residence the same contents which in general reflect the functions of the management of human resources;

The second chapter shows the policies human resources management in the public institutions and administrations in Algeria. among the most important results of this chapter:

- The system of the public service is the framework which governs the policies of human resources management in the public institutions and administrations in Algeria. and the concept of “career(statute)” forms the base which to be established this system;
- The annual plan of human resources management is the base which directs the human resources management in the public institutions and administrations in Algeria, and this is elaborate in the shape of tables by the publicly-owned establishment concerned in the beginning of the year after having the notebook of the financial post offices, and thus incarnates the concept of the estimated management of human resources, mainly what relates to

recruitment and the formation.

Furthermore, the third chapter had concentrated on the organization of human resources in the local communities particularly on the level of Wilaya as it is an public institution and administration. is among the most important results of this chapter:

- The local government Represents a form of the administrative organization of the state, based on the idea of the administrative decentralization, which requires the distribution of the capacities and the duties between the central structures and the local assembled popular ones, with a requirement to control these assembled by the central structures;
- "Wilaya" is an local territorial Community located between the state and the commune, which has a legal personality and financial independence, and which has functions policy and economic, social and cultural, which aims at carrying out the local development as a condition to carry out the complete development of the nation. in particular, the Wilaya employs a varied combination of human resources such as the commons and techniques bodies

The fourth chapter shows the reality of the policies of human resources management in Wilaya Of MILA, and compares them with dimensions theoretical study. consequently, it us A appeared that these policies try to adapt apparent in answer has what is known among the researchers and the specialists in this field, posed in this direction on the laws and the regulations of the state which orients these policies. But what one notices in reality is far from that, because of the procedures and practical of the bureaucracy which have a negative impact on the employed human resources performance, and opens the door for the undesirable practices like the negligence and the public sites destroying.

Finally, it poses a series of proposals which can probably contribute of the solutions for some of the errors that we noted at the time of our practical study in Wilaya of MILA. Among the most significant proposals:

- it need for creating a true department in Wilaya which ensures the management of human resources not only of employees, and have gives it autonomy necessary to provide its functions far from the pressures effectively. and we also propose to manage this department by specialists in human resources management;
- to work out a complete annual plan of human resources management, touches all the fields of human resources management envisaged, and includes also all human resources employed, that is to say on state budget or Wilaya budget. defining the beginning of "May" like last time for the adoption of the first part of this plan, no matter what circumstances;
- To cancel the mode of recruitment “contest on title”, and generalized recruitment with contest on test and the examinations of professional;
- Need for direct Monitoring of the general direction of the public service on all the contests for recruitment in the public services at the national level of coordination with the institutions concerned;
- to cancel the oral examinations in the contests on the tests and the professional examinations, and to replace them by a written examination indicate the goals of the oral examinations;
- The need for canceling to it only alternative option of internal and external recruitment (the relative ones of the legal models of recruitment), and one replaces it by a flexible system includes several solutions of replacement to choose between the two manners

of recruitment (intern and external) according to the number of the employed candidates to recruitment in the rank concerned;

- need for subjecting the processes of recruitment on budget of Wilaya to the same conditions of the choice between the candidates specific of recruitment on budget of state, insofar as confer the statute of justice to reach in the public service;
- Need for subjecting all the new ones recruited to the formation before beginning of work, to guarantee a better integration and execution of the new personnel;
- To underline the need for the continuous training schemes to the profit of the personnel of Wilaya, to correct the insufficiencies found in their levels compared to the fast developments of the environment, attaching well on these programs by a policy of motivation to have these goals;
- To have to develop the career of the personnel, and to prepare booklets for each body or rank distributed to all the personnel concerned show the characteristics and the functions of the employed and how to develop their career for example, with an engagement perfect of department of the personnel to give all the clarifications necessary on the questions of the personnel;
- it is necessary to adopt a new philosophy of evaluation of the personnel based on “the interview of evaluation”, in order to identify the deviations in convenient and to modify them under an advisory framework. and to underline training schemes to the profit of the persons in charge turn around the topics of the process of evaluation of human resources and how to develop the front mechanism right, and in also of the programs concerning the motivation;
- Re-analyzes and Re-description of the posts as radical interests charged by the department of the public service, and should be implied all the public institutions and administrations concerned in this process within an advisory framework;
- Need for reconsidering the wage structure identified by the current specific laws of the public service since 1985, which is not any more in conformity with the changes social and economic of the environment, with the need for concentrating on the concessions and the rewards which are directly related on the performance and the nature of the occupied post;
- The need for providing financial post offices for the payment of the staff regulations which did not draw benefit from promotion in the rank long time ago;
- it is necessary to give a margin of autonomy to the community local with regard to the human resources management, to guarantee the application, in addition to the laws and of the payments in force, of the technical models in the human resources management allow the optimal use of these resources;
- The need for moving away to counterfeit it foolish laws and payments on what existed in the Western countries particularly in France, and there must issue flexible laws of the public office, by considerate the principle of participation to enrich them starting from the base.

Key words: Human resources management policies, Public service, Public institutions and administrations, local authority, Prefecture (Wilaya).

ملخص:

يتناول موضوع البحث سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مركزين على حالة الولاية، بغية تحديد مدى توافق سياسات تسيير الموارد البشرية بالولاية مع ما هو متعارف عليه بين المختصين والباحثين في هذا المجال.

يضم بحثنا هذا أربعة فصول أساسية، شكل فيها الفصل الأول الإطار النظري للدراسة الذي يجسد سياسات تسيير الموارد البشرية كما هو متعارف عليه، في حين شكل فيها الفصل الثاني والثالث مزيجا بين النظري والتطبيقي المتعلق بسياسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية وتنظيمها على مستوى الولاية، أما الفصل الرابع فجاء في إطار تطبيقي خاص بدراسة واقع سياسات تسيير الموارد البشرية بولاية ميلة ومحاولة مقارنة ذلك مع ما جاء في الجوانب النظرية للموضوع.

ضم الفصل الأول أربعة مباحث، فبعد أن تطرقنا في المبحث الأول إلى بعض المفاهيم المتعلقة بميدان تسيير الموارد البشرية، خصص المبحث الثاني لدراسة سياسة استقدام الموارد البشرية عن طريق تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، ثم التوظيف. أما المبحث الثالث فتعرضنا فيه لسياسة تحفيز الموارد البشرية. في حين بينا في المبحث الرابع سياسات تنمية وصيانة الموارد البشرية.

قسم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول كمدخل لدراسة الوظيفة العامة مع التركيز على حالة الجزائر. أما المبحث الثاني والثالث فخصصا على التوالي لدراسة، سياسات استقدام وتحفيز الموارد البشرية، وسياسات تنميتها وصيانتها، بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

يتشكل الفصل الثالث من مبحثين، تم في المبحث الأول تناول خصائص نظام الإدارة المحلية بالجزائر وتطورها مع التركيز على الولاية. أما المبحث الثاني فتم فيه عرض تشكيلة الموارد البشرية العاملة بالولاية وكيفية توظيفها ومهامها وتصنيفها.

خصص الفصل الرابع، الذي يضم ثلاثة مباحث، للدراسة التطبيقية، فبعد أن تناولنا في المبحث الأول تقديم ولاية ميلة وخصائص تشكيلة الموارد البشرية المستخدمة بها، تعرضنا في المبحث الثاني والثالث إلى واقع سياسات استقدام وتنمية وتحفيز وصيانة الموارد البشرية بولاية ميلة. حيث تبين لنا أن هذه السياسات تحاول أن تستجيب في ظاهرها إلى ما هو متعارف عليه بين الباحثين والمختصين في هذا المجال، وهذا عن طريق تكفل الدولة بإصدار القوانين والتنظيمات التي تحكم هذه السياسات، غير أن واقعها يبقى بعيدا كل البعد عن ما هو متعارف عليه في هذا الإطار، بسبب الإجراءات والممارسات البيروقراطية التي تحكم تطبيق هذه السياسات، مما أثر سلبا على أداء الموارد البشرية وأضعف دوافعها للعمل، وفتح الباب لممارسات غير مرغوبة وانتشار ظواهر التسيب والإهمال وهدر الموارد.

الكلمات المفتاحية: سياسات تسيير الموارد البشرية، الوظيفة العامة، المؤسسات والإدارات العمومية، الجماعات المحلية، الولاية.

summary:

The subject of the research study is dealing with human resources management (HRM) policies applied in local authorities, principally at the prefecture (wilaya), with the objectives of determining the extent to which the pattern of human resources management at the prefecture matches what is commonly known among the specialists and the researches in the field of human resource management.

Our research study is based on four main chapters, where the first concern with the theoretical context of human resources management. whereas the second and the third chapters are expressing a mixture of both theoretical and practical matters related to human resources management policies applied into public institutions and administrations in Algeria, and its organization into the prefecture.

further to that, the final chapter express, purely, the experiment work, which studying the reality of human resources management policies applied with the prefecture of Mila.

The first chapter is divided into four subchapters, after a presentation of some notions related to human resources management field in the first subchapters, the second deals with the procurement policies, which is composed for the analyzing and describing the posts, the human resources planning, and recruitment. while the third subchapter present a Motivations policies, and in the fourth subchapter we introduce the human resources development and maintenance policies.

In addition, the second chapter is divided Into three subchapters, the first of which has been dedicated to the study of the public service with the emphasis the case of Algeria. which the rest of the other subchapters are organized in a way to clarifies policies of procurement and motivation of human resources, and development and maintenance, applied in Algerian's public institutions and administrations.

Furthermore, the third chapter contains two subchapters, in the first we introduce the characteristics of local public administration system in Algeria and its evolution with the highlighting of the prefecture, while in the second subchapter we present the structure of the human resources employed at the prefecture and highlighting their recruitments, their missions and their classifications.

Finally, the fifth and the last chapter is divided into three subchapters, after the presentation of the prefecture of Mila and the structure of the human resources employed in it, we introduce in the second and third section the procurement policy, the development, the motivation and the maintenance policy at the prefecture of Mila. As a result it appeared to us that these policies try to act in response to what is among the researches and the specialists in the field trough government regulations. what is noticed in the reality is far away from this, which is due to bureaucracy practices which have a negative impact on the human resources performance, and open the door for undesirable practices like negligence and the public sites destroying.

key words: Human resources Management policies, public service, public institutions and administrations, local authority, prefecture.